



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
CARRERA DE CONTABILIDAD  
PROGRAMA ESPECIAL DE TITULACIÓN  
**“Evaluación del control interno del  
proceso de distribución de pollos brasa  
en la Distribuidora V&C del distrito de  
Magdalena del Mar – 2018”**

**Autores:**

Cabanillas Terrones, Katherine Sugey

Núñez Herrera, Mildred Melissa

Valle Cruz, Luis Angel

Para obtener el Título Profesional de

**Contador Público**

Asesor: Miriam Liliana Cruz Umeres

Lima, Julio del 2019

## **DEDICATORIA**

A mis padres Alfredo y Elva por su apoyo incondicional y por el amor que demuestran y me impulsa día a día a ser mejor y a no rendirme. A mis hermanos Anderson y Jessica por los consejos que me dan y ayudan a seguir adelante cumpliendo mis metas.

**Mildred Melissa Nuñez Herrera**

A mis padres que siempre confiaron en mí y me apoyaron en todo momento. Por ese amor incondicional que me brindan y su aliento para seguir mis metas.

**Katherine Sugey Cabanillas Terrones**

A mis padres y hermanos que siempre me brindan su apoyo incondicional en mi profesión, porque son ellos la motivación de mis triunfos y metas por cumplir.

**Luis Angel Valle Cruz**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestra asesora Miriam Cruz Umeres por su enseñanza y orientación en nuestra investigación por habernos brindado sus conocimientos y por su apoyo. A la Universidad Tecnológica del Perú, por ser nuestra base profesional y por designarnos buenos profesores.

**Mildred Melissa Nuñez Herrera**

Agradezco a nuestra asesora Miriam Cruz Umeres por su guía en este periodo de investigación. A la empresa Distribuidora V&C por la facilidad de acceso a su información financiera y permitirnos desarrollar nuestra investigación en base a sus procesos.

**Katherine Sugey Cabanillas Terrones**

Agradezco al gerente de la empresa distribuidora V&C por aceptar realizar la investigación en su empresa. Así también agradezco a la Universidad Tecnológica del Perú por ser parte importante en mi carrera profesional.

**Luis Angel Valle Cruz**

## **RESUMEN**

La presente tesina titulada Evaluación del control interno del proceso de distribución de pollos brasa en la distribuidora V&C S.A.C en el distrito de Magdalena del Mar, periodo 2018 tiene como objetivo evaluar el control interno de la empresa tomando como base teórica el marco integrado COSO 2013.

Se busca a través del presente trabajo de investigación, determinar las deficiencias del proceso de distribución de pollos brasa de la empresa, valorizar los riesgos que afectan significativamente a la entidad e implementar mejoras de los controles establecidos en el proceso de distribución, de tal manera que la entidad obtenga eficiencia, eficacia y economía en el proceso.

Con ésta investigación se espera que la empresa mejore su cultura organizacional haciendo uso de un reglamento interno de trabajo y políticas adecuadas a sus procesos para obtener información financiera confiable y razonable con la finalidad que se tomen decisiones óptimas y necesarias para el desarrollo de la empresa.

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO 1: PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. Descripción de la problemática: .....	10
1.2. Delimitación de la investigación: .....	12
1.3. Formulación del problema del problema de investigación.....	12
1.4. Objetivos de la investigación: .....	13
1.5. Indicadores de logros de objetivos.....	14
1.6. Justificación de la investigación: .....	15
1.7. Limitaciones:.....	17
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Fundamentación del caso .....	18
2.1.1. Control interno – COSO 2013.....	19
2.1.1.1. Entorno de control: .....	21
2.1.1.2. Evaluación de riesgo.....	25
2.1.1.3. Actividades de control.....	28
2.1.1.4. Información y Comunicación.....	30
2.1.1.5. Actividad de Supervisión.....	33
2.1.2. Proceso de distribución de pollos brasa.....	35
2.2. Antecedentes Históricos .....	37
2.3. Definición conceptual de términos contables .....	39
CAPITULO 3: METODOLOGIA .....	42
3.1. Diseño de la Investigación .....	42
3.2. Población y muestra .....	42
3.3. Método de la Investigación .....	43
3.4. Tipo de Investigación: .....	43
3.5. Técnicas e Instrumentos:.....	43
3.6. Matriz de operacionalización de las variables .....	44

3.7. Instrumento de recolección de datos .....	44
CAPITULO 4: RESULTADOS.....	45
4.1. Descripción e Interpretación de resultados .....	45
4.2. Propuestas de solución.....	53
CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.....	54
5.1. Identificación y actividad económica.....	54
5.2. Línea de productos: .....	54
5.3. Organigrama: .....	55
5.4. Flujo grama.....	56
5.5. Descripción del Proceso de distribución .....	57
5.6. Riesgos identificados del proceso de distribución .....	58
5.6.1.Cuestionario de control interno .....	70
CAPITULO 6: ESTANDARIZACIÓN .....	77
6.1. Normas legales.....	77
6.2. Normas Técnicas.....	77
CONCLUSIONES .....	78
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIA BILIOGRÁFICA.....	80
ANEXOS.....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico: Componentes del COSO 2013 .....	20
Gráfico 2: ¿Cómo califica las políticas de la empresa respecto al proceso de...48 distribución? .....	45
Gráfico 3: ¿Cómo califica los valores establecidos en la empresa? .....	46
Gráfico 4: ¿Cómo considera la estructura organizacional y los niveles de .....49 autoridad y responsabilidad? .....	46
Gráfico 5: ¿Cuál es su calificación respecto a la identificación de eventos .....50 potenciales de riesgos por parte de la empresa? .....	47
Gráfico 6: ¿Cuál es su calificación en cuanto al conocimiento de la gerencia .....50 respecto a los actos no éticos ejecutados por el personal de su área? .....	47
Gráfico 7: ¿Cómo califica las respuestas de la gerencia ante la identificación .....50 de riesgos en el proceso de distribución? .....	48
Gráfico 8: ¿Cómo considera usted la eficacia de los controles existentes .....51 para el desempeño de las funciones en su área? .....	48
Gráfico 9: ¿Cómo califica los controles tecnológicos establecidos por la empresa? .....	49
Gráfico10:¿Cómo califica el cumplimiento de las políticas y procedimientos...52 establecidos por la gerencia? .....	49
Gráfico11:¿Cómo considera el funcionamiento de los canales de .....53 comunicación entre áreas? .....	50
Gráfico12: ¿Cómo califica la calidad de la información financiera emitida .....53 a la gerencia, a los accionistas y terceros? .....	50
Gráfico13: ¿Cómo considera la supervisión del proceso de distribución .....54 de pollos brasa? .....	51
Gráfico14: ¿Cómo califica el proceso de las rendiciones o liquidaciones .....54 de las cobranzas realizadas en el día? .....	51
Gráfico15: ¿Cómo califica al proveedor de pollos brasa respecto a la calidad .....55 del producto? .....	52
Gráfico16: ¿Cómo califica las características de los vehículos para que .....55 el pollo se conserve en buen estado durante la distribución? .....	52

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N°1: Matriz de Indicadores de logros de objetivos .....	14
Cuadro N° 2: Matriz de operacionalización de las variables.....	44
Cuadro N°3: Pproyecciones de ventas .....	60
Cuadro N° 4: Costeo por compras a proveedores diversos .....	61
Cuadro N°5: Proyecciones de ventas .....	60
Cuadro N°6: Costeo por compras a proveedores diversos .....	61
Cuadro N° 7: Efecto por exceso de costos 2018.....	62
Cuadro N° 8: Valorización de desmedro periodo 2018.....	63
Cuadro N° 9: Cuadro de devoluciones de pollos brasa por parte de clientes .....	65
Cuadro N° 10: Hoja de ruta de distribución por camión.....	67
Cuadro N° 11: Cuadro de compras mensuales según logística y compras anuales.....	69
según libros.....	69
Cuadro N° 12: Cuestionario de control interno .....	70
Cuadro N° 13: Matriz de riesgos de la Distribuidora V&C S.A.C .....	72



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación presenta la “Evaluación del control interno del proceso de distribución de pollos brasa en la distribuidora V&C del distrito de Magdalena del Mar - 2018” tiene como objetivo evaluar el control interno del proceso de distribución de pollos brasa para mejorar su eficacia y el cumplimiento de objetivos de la empresa. El trabajo se presenta en 6 capítulos que son:

En el capítulo 1: Planteamiento del problema, describimos la realidad problemática a nivel internacional, nacional y local mostrando realidades distintas respecto al proceso de distribución y que muchas empresas que se dedican al mismo giro del negocio no cuentan con un sistema del control interno. Identificamos el problema principal y secundario, mostramos los indicadores de logro que nos va a permitir cumplir los objetivo planteados para la investigación.

En el capítulo 2: Marco teórico, expresamos el marco integrado del COSO 2013 con sus cinco componentes y sus respectivos principios e indicamos el procedimiento del proceso de distribución de pollos brasa. También hacemos mención a los antecedentes históricos y definimos el concepto de los términos más resaltantes.

En el capítulo 3: Metodología, utilizamos el diseño descriptivo / no experimental; la población estuvo enfocada a las personas que laboran en la distribuidora V & C en lima en el distrito de Magdalena del mar; los métodos que aplicamos fueron de deducción, inducción, análisis y síntesis; también utilizamos el tipo de investigación mixta, es decir, documental y de campo; y para la recolección de datos utilizamos la encuesta.

En el capítulo 4: Resultados, mostramos gráficos que se obtienen de la encuesta, dando un análisis e interpretación de los mismos, así como también hablamos de las propuestas de solución para el proceso de distribución de pollos brasa.

En el capítulo 5: Caso práctico, presentamos los riesgos relacionados al proceso de distribución donde detallamos los puntos más críticos y relevantes dando una valoración a cada riesgo encontrado con sus respectivos controles. Estos riesgos son valorizados y presentados en cuadros detallando el impacto de los riesgos para la empresa.

En el capítulo 6: Estandarización, donde hacemos mención de las normas legales y normas técnicas aplicadas en la presente investigación.

Finalmente, terminamos con la presentación de la bibliografía que respalda la investigación presentada, conclusiones y recomendaciones respecto a las mejoras a implementar en el proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V&C S.A.C.

## **CAPÍTULO 1**

### **PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la problemática:**

Hoy en día vivimos en una sociedad que se encuentra expuesta a todo tipo de riesgos: económicos, políticos, éticos y otros; que perjudican la integridad y desarrollo de una comunidad. Por ello es necesaria la implementación de controles con el objetivo de minimizar los riesgos operativos de las empresas.

Las organizaciones no están exentas a este problema, dado que el desarrollo de sus actividades se encuentran expuestas a malversaciones de fondos, fraudes, robos y otros factores que le generen pérdidas. Por ello en Estados Unidos después del mayor fraude y corrupción realizado en la empresa Enron en el año 2001, se creó la ley Sarbanes-Oxley (Ley Sox) que regula las funciones financieras contables y de auditoría para evitar la corrupción y malversación de fondos; penalizando en una forma severa el crimen corporativo.

Para tener un mejor control interno y confiabilidad en la información que emiten las empresas el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicó el Marco Integrado de Control Interno que es utilizado en todo el mundo para diseñar, implementar y desarrollar control interno en las empresas.

Así como las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con un sistema de control interno por desconocimiento o porque piensan que por ser pequeñas no deberían tenerlo y afrontan los problemas a medida que se van presentando.

Tal es el caso de la empresa Distribuidora V&C cuyo giro del negocio es la comercialización y distribución de pollos brasa a diferentes cadenas de pollería de la ciudad de Lima presenta controles ineficientes que conllevan a pérdidas económicas.

Dicho esto, el proceso de distribución de la entidad inicia desde la solicitud de la orden de pedido, mediante correo electrónico, por parte de los vendedores al encargado de almacén, para que este personal valide la cobertura del inventario.

Teniendo en cuenta los pedidos realizados, el jefe de distribución realiza una programación de distribución del día, para que el personal designado realice la carga de la mercadería a los vehículos de reparto. A su vez los coordinadores trasladan las guías de almacén al área administrativa para que realicen la respectiva factura y puedan iniciar el despacho a los clientes según su hoja de ruta indicada.

Posterior a la entrega de los pollos brasa, el coordinador reporta la mercadería que ha sido rechazada por los clientes especificando los motivos en el cuaderno de devoluciones. Si el producto está en buen estado, regresa a almacén; caso contrario es desmedro. Los coordinadores presentan las facturas de lo distribuido a contabilidad para el respectivo registro y contabilización.

En consecuencia, es necesario que la empresa Distribuidora V&C diseñe y aplique un conjunto de medidas organizativas y operativas con el fin de establecer el control interno operativo que permita una adecuada protección en el proceso de distribución de pollos, logrando la eficiencia de la distribución.

## **1.2. Delimitación de la investigación:**

Esta investigación se basa al proceso de distribución de la empresa Distribuidora V & C S. A, constituida en la ciudad de Lima - Peru, el 26 de Julio del 2016. Domiciliada en Av. Pérez Aranibar Nro. 710 Int. A Urb. Magdalena del Mar. Dedicada a la comercialización y distribución de pollos a distintas cadenas de pollerías de toda la ciudad lima. La entidad tiene como su principal y único proveedor de pollos brasa a la empresa REDONDOS.

La presente investigación demanda para su desarrollo y ejecución alrededor de tres meses, desde setiembre del 2018 y culminara en diciembre del 2018. En ese periodo se evaluará el control interno en el proceso de distribución de pollos brasa, con el objetivo de verificar, revisar o evaluar si los controles que estableció la gerencia están cumpliendo su función y están siendo eficientes para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Se aplicará el marco integrado COSO para evaluar el control interno de la distribuidora de pollos brasa. Mediante la cual determinaremos los riesgos que afectan el proceso de distribución, validar la eficiencia de los controles establecidos y de ser el caso recomendar nuevos controles o mejoras para reducir o mitigar el riesgo operativo.

## **1.3. Formulación del problema del problema de investigación**

### **1.3.1. Problema Principal:**

¿Cómo se encuentra el control interno del proceso de distribución de pollos brasa a la distribuidora V & C S.A.C en el 2018?

### **1.3.2. Problema Secundarios:**

- a) ¿Qué políticas establece la gerencia para un adecuado ambiente de control en el proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V & C S.A.C en el 2018?
- b) ¿De qué manera la evaluación del riesgo en el proceso de distribución de pollos brasa permite identificar y valorar riesgos de la distribuidora V & C S.A.C en el 2018?
- c) ¿Qué actividades de control existen en el proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V & C S.A.C en el 2018?
- d) ¿Cómo influye la información y comunicación entre áreas vinculadas con el proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V & C S.A.C en el 2018?
- e) ¿De qué manera las actividades de supervisión fortalecen los controles del proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V&C S.A.C en el 2018?
- f) ¿Cómo el control interno en el proceso de distribución de pollos brasa evita perdidas económicas a la distribuidora V&C S.A.C en el 2018?

## **1.4. Objetivos de la investigación:**

### **1.4.1 Objetivo General:**

Evaluar el control interno del proceso de distribución de pollos brasa

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- a) Evaluar las políticas establecidas por la gerencia para un adecuado ambiente de control en el proceso de distribución de pollos brasa.
- b) Identificar los riesgos en el proceso de distribución de pollos brasa.

- c) Identificar las actividades de control que existen en el proceso de distribución de pollos brasa.
- d) Determinar la influencia de la información y comunicación entre áreas vinculadas con el proceso de distribución de pollos brasa.
- e) Identificar las actividades de supervisión que fortalecen el proceso de distribución de pollos brasa.
- f) Demostrar que el control interno en el proceso de distribución de pollos brasa evita las pérdidas económicas.

### 1.5. Indicadores de logros de objetivos

**Cuadro N°1: Matriz de Indicadores de logros de objetivos**  
(Elaboración Propia)

<b><u>OBJESTIVOS ESPECIFICOS</u></b>	<b><u>INDICADORES</u></b>
<b><u>Objetivo Específico 1</u></b> Evaluar las políticas establecidas por la gerencia para un adecuado ambiente de control en el proceso de distribución de pollos brasa.	Nivel de conocimiento de las políticas de la empresa. Nivel de cumplimiento de las funciones asignadas.
<b><u>Objetivo Específico 2</u></b> Identificar los riesgos en el proceso de distribución de pollos brasa.	Nivel de riesgos identificados Grado de ocurrencia del riesgo Nivel de impacto del riesgo
<b><u>Objetivo Específico 3</u></b> Identificar las actividades de control que existen en el proceso de distribución de pollos brasa.	Nivel de eficacia y cumplimiento de los controles
<b><u>Objetivo Específico 4.</u></b> Determinar la influencia de la información y comunicación entre áreas vinculadas con el proceso de distribución de pollos brasa.	Nivel de comunicación de áreas involucradas Nivel de calidad de información
<b><u>Objetivo Específico 5</u></b> Identificar las actividades de supervisión que fortalecen el proceso de distribución de pollos brasa.	Nivel de monitoreo de los procesos Nivel de responsabilidad en la supervisión Nivel del cumplimiento de las evaluaciones continuas.
<b><u>Objetivo Específico 6</u></b> Demostrar que el control interno en el proceso de distribución de pollos brasa evita las pérdidas económicas.	Porcentaje de devoluciones de pollos. Grado de los vehículos acondicionados adecuadamente para el proceso.

#### **1.6. Justificación de la investigación:**

La presente investigación propone evaluar el control interno en el proceso de distribución de pollos brasa de la Distribuidora V&C en el 2018, con el objetivo de mejorar su proceso de distribución. Esta investigación establece la importancia de evaluar el control interno en el proceso de distribución de pollos brasa y mediante esta evaluación se puedan identificar los factores críticos que impidan el cumplimiento de las actividades relacionadas al proceso de distribución; adicionalmente se revisará todo lo relacionado a los procesos internos, y al finalizar esta investigación se aplicará la el marco integrado COSO (Committe of Sponsoring Organizations) como parte de la gestión estratégica.

El marco integrado de control interno permite a las empresas tener un mejor ambiente de control estableciendo políticas que permitan a la entidad establecer un correcto desarrollo en sus procesos. Así también le permite identificar los riesgos de sus procesos, valorizarlos para luego mitigarlos empleando controles que optimicen el cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto, con el presente trabajo tratamos de dar a conocer y aplicar al proceso de distribución de pollos brasa los componentes del COSO 2013 ya que el control interno en una empresa es un aspecto imprescindible que ayuda al desarrollo eficiente de las actividades de las diferentes áreas de la empresa.

De la eficiencia de los controles internos, depende la calidad de la información y la prevención de los riesgos, por lo que es necesario realizar evaluaciones constantes al sistema del control interno y se ajusten las debilidades que se presenten para minimizar los riesgos de pérdida económica y/o de imagen.



Según lo anterior, la investigación que se propone con el desarrollo de este trabajo es abarcar todos los temas relacionados al control interno, para lo que es necesario que intervengan el criterio profesional del contador y los conceptos que hemos adquirido en auditoría.

El control interno es importante para todas las empresas sin importar su actividad ya sea de bienes o servicios permitiéndoles cumplir sus objetivos, mejorando su rentabilidad y liquidez; ya que es un instrumento eficiente y tiene como propósito brindar fiabilidad en los reportes financieros; eficacia en las operaciones y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones que enmarcan la actuación administrativa que se encuentran representados por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar la seguridad de lograr los objetivos específicos de la empresa “Distribuidora V&C”.

El control interno apoya a la seguridad del sistema contable que se utiliza en una empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros detectando las irregularidades que se puedan presentar para aplicar soluciones factibles. La factibilidad de esta investigación está garantizada, ya que se cuenta con amplias fuentes directas e indirectas de información y con el compromiso e interés tanto de la gerencia, y de las áreas administrativas y de operación, siendo los principales beneficiarios el conjunto de empleados de la empresa “Distribuidora V&C”. Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará una actitud reflexiva y la utilización de herramientas de gestión en las áreas administrativas y de operación para el control interno de proceso de distribución.

Las normas de control Interno buscan salvaguardar los registros financieros de la empresa manteniendo la confiabilidad de la información el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones conjuntamente con el uso eficiente y económico de los recursos. Para alcanzar las metas organizacionales.

El diseño y aplicación de normas de control interno constituye un aspecto importante para el eficaz funcionamiento de una empresa, por lo que esta investigación aporta significativamente para el mejoramiento, tanto administrativo como contable en el proceso de distribución de la Distribuidora V&C.

Esta revisión va permitir mejorar el proceso de distribución pollos brasa en el menor tiempo posible y a menor costo, alcanzar la eficiencia en la utilización de los recursos y eficacia para cumplir las metas y objetivos, que permita a la gerencia tomar decisiones adecuadas.

#### **1.7. Limitaciones:**

Las limitaciones que tuvimos en nuestra investigación fueron el no encontrar suficiente información en libros, páginas web, revistas relacionadas a la evaluación del control interno en el proceso de distribución de pollos brasa.

Tuvimos retraso al obtener información de la empresa Distribuidora V & C S.A.C, referente al proceso de distribución de pollos brasa, ya que no contaba con mucho tiempo disponible para proporcionar los documentos.

Así mismo, otra de las limitaciones fue la falta de tiempo que tuvimos al juntarnos para avanzar nuestra investigación y por tener que cumplir a su vez responsabilidades laborales y familiares.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Fundamentación del caso**

Control interno es un conjunto de normas, actividades y principios planteados por la gerencia y ejecutados por todo el personal que labora en la empresa proyectados a cumplir los objetivos planteados por la entidad. Así también el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa que regidas por un control interno adecuado permiten brindar información financiera confiable a los usuarios para su toma de decisiones.

El proceso de distribución de pollos brasa consiste en la comercialización y distribución de pollos crudos eviscerados a las diferentes pollerías para su posterior cocción. Estos pollos deben mantenerse a una temperatura adecuada para evitar la pérdida de peso y de sus propiedades alimenticias.

Para obtener una buena distribución de pollos brasa y lograr la satisfacción del cliente es necesario identificar los riesgos, problemas que se presentan en el proceso de distribución. Por ello es de importancia implementar el control interno en la entidad, para mejorar el proceso gestionado los riesgos existentes y mejorando los controles necesarios.

### **2.1.1. Control interno – COSO 2013**

Para un correcto funcionamiento de los procesos y cumplimiento de objetivo es de importancia que la gerencia tome decisiones del control interno como lo define Estupiñán R. (2015) en su libro Control Interno y Fraudes, 3 era edición, nos dice que:

Es un conjunto de normas, actividades, principios y procesos, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo(gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir los objetivos que ha establecido la empresa. (p.12)

Según lo señalado, el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa; es decir que las actividades de distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno y ayuda a las empresas a que realicen una supervisión o seguimiento a sus procesos operativos.

Para evaluar el control interno en la empresa, es necesario tener conocimiento sobre COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) que es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude.

En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III, permitiendo la mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos, mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos y mayor claridad en cuanto a la información y comunicación. Este marco integrado consta de los siguientes componentes:

**Gráfico 1: Componentes del COSO 2013**  
**PWC (2013) Control interno – Marco integrado**



Del gráfico citado, observamos los cinco componentes del COSO 2013 que se aplicarán para evaluar el control interno de las operaciones de la empresa, de tal forma que la información elaborada por la empresa sea confiable para los usuarios.

El control interno se desarrolla en base al marco integrado COSO es por ello que Deloitte en su artículo titulado COSO-Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno (2015), nos dice que:

El marco de coso 2013 mantiene la definición de control interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las entidades. A través de esa actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando “**principios**” y “**puntos de interés**” con el objeto de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo. (p.7)

De los citado, el informe COSO 2013 cuenta con cinco componentes interrelacionados para alcanzar un control interno efectivo. Estos componentes a su vez cuentan con principios que son determinantes para la eficacia del control interno. Por ello continuación, se enumeran los componentes del control interno:

#### **2.1.1.1. Entorno de control:**

Para evaluar el control interno bajo el modelo COSO, debemos partir por su primer componente Entorno de control, cuya definición proporcionada por PWC en su libro Coso Control Interno- Marco Integrado (2013):

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización [...] Incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad (p.4).

De lo anterior el entorno de control permite a la gerencia definir normas y procedimientos para el óptimo funcionamiento de sus procesos e implementar un adecuado control interno en la organización. Este componente abarca la integridad y valores éticos que debe plantear la gerencia para controlar el comportamiento de los trabajadores; con el fin de inculcar los valores y evitar circunstancias de fraude.

Barquero M (2013) en su libro Manual práctico de control interno, nos dice que el entorno de control “es todo aquello que no es específico de un proceso de negocio concreto, sino que influye en todas las actividades de la entidad. Dentro de este componente podemos incluir conceptos como la integridad, valores éticos y segregación de funciones” (p.21).

De lo anterior, el entorno de control influye en todas las actividades de la empresa y a su vez en un componente importante porque permite definir políticas y procedimientos para incentivar una cultura organizacional adecuada.

#### **2.1.1.1.1. Principios del componente Entorno de control**

##### **A. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.**

Los accionistas y los directivos deben basarse en la integridad y los valores éticos para su entorno en control por ello en el libro de COSO de PWC (2013), nos dice la dirección demuestra la importancia de la integridad y de los valores éticos a todos los niveles de la organización a través de sus instrucciones y políticas. (p.37).

De lo mencionado, las organizaciones en todos sus niveles deben dar alta importancia a la integridad y los valores éticos; para lo cual se deben establecer estándares de conducta, así como también evaluar implantación de un código de ética u otras políticas relacionadas al comportamiento ético y moral.

##### **B. Independencia de la dirección y supervisión del desempeño del control interno**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que el consejo de administración es un órgano independiente de la dirección de la empresa que mediante sus conocimientos especializados desarrolla sus responsabilidades de supervisión de los procesos de la empresa (p.44).

Del párrafo anterior se desprende que, el consejo de administración es un órgano diferente a la dirección y con conocimientos especializados. Este consejo de administración será aplicable de acuerdo al tipo de compañía y la magnitud de su estructura organizacional.

**C. Establecer estructuras, niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que la dirección y el consejo administrativo establecen los organigramas y las líneas de comunicación de información necesarias para planificar, ejecutar, controlar y evaluar periódicamente las actividades de la organización (pp.50-51).

Por lo mencionado, las organizaciones deben de tener en cuenta la idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades, para establecer líneas de comunicación que permita ejecutar, controlar y evaluar periódicamente las actividades de la organización.



**D. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dice que la organización proporciona capacitación y formación a sus profesionales para atraer, desarrollar y retener a personal y proveedores de servicios terciarizados competentes y suficientes para el desarrollo de las actividades de la empresa (p.53).

De lo anterior, la organización debe establecer políticas y prácticas de competencia profesional necesarias para atraer y retener personal competente y lograr los objetivos organizacionales.

**E. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que la responsabilidad de cada personal se define en la estructura organizacional de la empresa y a su vez para que el personal se sienta motivado a cumplir los objetivos, la dirección debe establecer políticas de incentivos. (p.59).

De lo anterior; el directorio y la administración deben establecer mecanismos para comunicar al personal sobre sus responsabilidades de control interno en la organización y aplicar incentivos como aumentos de sueldo, bonos, entre otros, con el fin de obtener el cumplimiento de objetivos y lograr las metas trazadas.

#### **2.1.1.2. Evaluación de riesgo**

Según Barragan.M, Bueno.M y Meléndez (2016), en su tesis titulada Marco integrado informe coso 2013: Herramienta de gestión para las organizaciones, nos dice que los riesgos son una gran amenaza para el alcance de la misión, visión y objetivos planteados por la empresa. A su vez, permite identificar y analizar los riesgos, destacando la importancia, grado de relevancia, periodicidad que se realiza en el proceso para su posterior control y seguimiento de los riesgos (p.56).

De los citados, la evaluación de riesgo de los procesos de una empresa permite identificar y analizar el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo, para su posterior valoración e implementación de controles para su mitigación.

##### **2.1.1.2.1. Principios del componente evaluación de riesgos**

###### **A. La organización define objetivos para permitir identificar y evaluar los riesgos**

Casares y Lizarzaburu (2016) en su libro Introducción a la Gestión Integral de riesgos empresariales: ISO 31000, define:

La gestión de riesgo empresarial asegura que la administración ha puesto en marcha un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados respaldan y coinciden con las metas de la organización y son consistentes con su perfil de riesgo. (p.96)

De lo citado se desprende que la gestión de riesgos se realiza de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa y asegura que la empresa cuenta con ellos y están direccionados a metas organizacionales.

**B. La organización identifica los riesgos para la consecución de los objetivos**

La identificación de riesgos tiene en cuenta factores internos y externos que afectan a la empresa, como lo menciona Casares y Lizarzaburu (2016) en su libro Introducción a la Gestión Integral de riesgos empresariales: ISO 31000 define que:

Los eventos (internos y externos) que afectan el logro de los objetivos de la organización deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. [...] La organización debe identificar los riesgos internos y externos que podrían impedir el logro de los objetivos de negocio críticos, además de los factores internos y externos de riesgo inherentes a toda actividad, independientemente del rubro o la organización. (pp. 96-97)

De lo citado, la organización debe identificar riesgos considerando tanto factores internos como externos y su impacto en el logro de objetivos; poner mecanismos de evaluación de riesgos efectivos que involucren a todas las áreas de la empresa.

**C. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos**

Casares y Lizarzaburu (2016) en su libro Introducción a la Gestión Integral de riesgos empresariales: ISO 31000 indican que:

Los riesgos son analizados, teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el impacto, lo que permitirá determinar su tratamiento [...] La evaluación de riesgos es el proceso de análisis y priorización de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la entidad y para determinar una respuesta apropiada. (p. 98)

Del párrafo anterior se desprende que, la organización debe evaluar los riesgos considerando la probabilidad de existencia de fraude, pérdida de activos y corrupción resultantes de las diversas formas en el que el fraude puede ocurrir.

**D. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno**

Mamani. A (2015) en su tesis Metodología para diseñar e implementar el marco integrado de control interno a partir de COSO III (versión 2013) para pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Bolivia, nos indican que:

La organización identifica y evalúa cambios que podrían impactar significativamente el Sistema de Control Interno. Este proceso se desarrolla paralelamente a la evaluación de riesgos y requiere que se establezcan controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la entidad (p. 160)

De lo mencionado, la administración debe identificar los riesgos significativos en los cambios del control interno de la organización, como cambios en las líneas de negocio, cambios del propio giro del negocio u otros factores externos e internos relacionados a la empresa que puedan afectar la capacidad de lograr objetivos.

#### **2.1.1.3. Actividades de control**

Según Meléndez (2016) en su libro de control interno para organizaciones nos dice que:

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. (Pg.48)

Este componente hace referencia a las acciones que la empresa va establecer para garantizar que se estén llevando a cabo las instrucciones que la gerencia ha establecido. Estas acciones se darán a través de las políticas y procedimientos, que ayudaran a mitigar los riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos que la empresa ha establecido.

#### **2.1.1.3.1. Principios del componente Actividades de control:**

##### **A. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que la actividad de control ayuda a reducir los riesgos que se puedan presentar e identificar y poner en marcha las acciones necesarias para llevar a cabo respuestas ante los riesgos presentados. (p.103).

De lo anterior, se debe desarrollar e implementar actividades de control que permitan mitigar riesgos que se presenten en el desarrollo de las actividades de la empresa y lograr objetivos trazados por la empresa.

##### **B. Actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que las la dirección debe establecer actividades de control sobre la tecnología aplicada en los procesos y determinar la independencia en el uso de la tecnología en los procesos de negocio. (p.114).

De lo mencionado, los controles tecnológicos automatizados deben ser seguros debido a que la información emitida por ellos debe ser confiable. A su vez se debe establecer políticas de acceso a los sistemas tecnológicos de acuerdo al uso del personal.

**C. La organización despliega las actividades de control a través de políticas y procedimientos**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que la dirección establece políticas para las actividades de control que serán ejecutados en el momento oportuno por el personal responsable (p.118).

Del texto anterior, la dirección establece políticas y procedimientos de actividades de control y designa un personal que realizara la supervisión y cumplimiento oportuna de las políticas establecidas.

**2.1.1.4. Información y Comunicación**

Según Mantilla, Samuel (2013) en su libro Auditoría del Control Interno nos dice que:

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio (p.162).

De lo citado, la información es importante en la entidad para ejercer las responsabilidades de control interno en relación con el logro de los objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y proporciona a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente.

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que la información debe ser relevante para que las organizaciones cumplan con las responsabilidades que establece el control interno con el fin de que se

puedan conseguir sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo o iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria (p.121).

De lo expuesto, este componente hace referencia la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifiquen, capturen e intercambien información. La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo la responsabilidad del control interno que apoya el cumplimiento del control interno. La comunicación es el medio por el cual la información es difundida a toda la organización.

#### **2.1.1.4.1. Principios del componente Información y comunicación**

##### **A. La organización obtiene y utiliza información de calidad para el control interno**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que se debe disponer de un proceso para identificar la información relevante y suficiente, con la finalidad de respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno (p.123).

Del párrafo anterior se entiende que la dirección debe establecer un proceso para obtener información de calidad y lograr el buen funcionamiento de los otros componentes del control interno y con ello lograr las metas trazadas por la empresa.



**B. La organización comunica la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno**

AUDITool (2014) en su artículo Principios de COSO

2013 nos dicen que:

La organización comunica internamente la información, incluyendo objetivos y responsabilidades para control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno. De esta manera la administración debe establecer e implementar políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva. (p.95)

De lo anterior se rescata que deben existir canales de comunicación de alta importancia para el funcionamiento de control interno, de esta manera la administración debe establecer procedimientos de comunicación efectivos para el logro de sus objetivos.

**C. La organización de comunica con las partes interesadas sobre asuntos que afecten al control interno**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que la organización plantea procesos y canales destinado a comunicar la información relevante y oportuna a las partes interesadas externas, permitiendo la recepción de comunicación relevante. (p.135).

Según lo mencionado decimos que la organización establece procesos y canales de comunicación con las partes interesadas en adquirir su información organizacional.

#### **2.1.1.5. Actividad de Supervisión**

En el libro de COSO de Price Water House Coopers (2013), nos dicen que:

Evalúan si cada uno de los cinco componentes del control interno y los principios relevantes estén implementados y en funcionamiento. La organización utiliza las evaluaciones continuas, independientes o una combinación de ambas para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno-incluidos los controles para cumplir los principios a los distintos niveles de la organización y de sus unidades de negocio-están implementados y en funcionamiento. (Pg.

Este componente hace referencia a las evaluaciones que debe realizar la empresa con el fin de que se supervise si está en funcionamiento los controles o han sido implementados y para determinar la efectividad de los principios dentro de cada componente, dando un grado de seguridad razonable para la consecución de los objetivos.

##### **2.1.1.5.1. Principios del componente de actividades de supervisión**

##### **A. Evaluaciones continuas y/o independientes para comprobar el control interno**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que la supervisión se puede llevar a cabo a través evaluaciones continuas o de evaluaciones independiente, o mediante una comunicación de

ambas, con el objetivo de supervisar la presencia y el funcionamiento de los componentes del control interno en la gestión del negocio (pp.144-145).

Por lo expuesto, se deduce que la supervisión se realiza a través de evaluaciones continuas y/o independientes, de tal modo que supervisan la presencia y el funcionamiento de los componentes del control interno. Para lo cual es necesario contar con personal con conocimiento del negocio.

#### **B. Comunicación de deficiencias de control interno**

En el libro de COSO de PWC (2013), nos dicen que la dirección o el consejo de administración analiza los resultados de las evaluaciones continuas e independientes y comunica las deficiencias del control para tomar las medidas correctivas y realizar seguimientos para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna (p.150).

De lo anterior, la organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo según corresponda.

### **2.1.2. Proceso de distribución de pollos brasa**

La presente investigación tiene como fuente de análisis el proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V&C donde se identificará riesgos, y el objetivo es recomendar mejoras a sus controles y reducir pérdidas económicas para la empresa.

#### **2.1.2.1. Características generales**

El proveedor Redondos en su página web nos dice que pollos brasa es el “ave de la especie Gallus Gallus Domesticus que no ha llegado al estado adulto, criada hasta una masa viva, sacrificada, desangrada, desplumada, sin epidermis, eviscerada, enfriada, desinfectada y clasificada, sin menudencias, de color blanco” (p.1).

Por lo mencionado, los pollos brasa son pollos criados con una alimentación balanceada para que obtengan un alto contenido nutritivo. Son sacrificados antes de ser adultos, porque a esa edad tienen la piel más delgada, lo cual permite que la condimentación se adhiera y el pollo al ser cocinado conserve su jugosidad y firmeza. Posterior a ello son eviscerados y desinfectados para su distribución.

#### **2.1.2.2. Almacenamiento**

Los pollos brasa necesitan un adecuado almacenamiento como lo menciona la dirección Nacional de alimentos de Argentina que “el almacenamiento debe realizarse en depósitos de refrigerado o congelado, según el producto que quiera almacenarse. Las temperaturas de dichas cámaras deben estar por debajo de 0°C para productos refrigerados y debajo de -18°C para productos congelados” (p.10).

De lo anterior mencionado se rescata que los pollos deben ser almacenados en una cámara frigorífica con temperaturas bajo cero, ya que necesitan estar congelados para mantener sus características y propiedades. Con la temperatura indicada el pollo puede durar entre 3 a 5 días refrigerado, posterior a los 5 días el pollo debe ser desechado.

La municipalidad nacional de Arequipa en su guía de buenas prácticas ambientales para la producción de pollos a la brasa nos menciona que para mantener en buen estado los pollos brasa se debe considerar el correcto funcionamiento de la cámara conservadora como frigoríficas donde se almacenan los pollos (p.17)

De lo mencionado, es de importancia tomar en cuenta como se debe almacenar los pollos brasa para evitar contaminación y mantener la temperatura adecuada del pollo. A su vez los pollos se etiquetan para un correcto control de inventarios.

#### **2.1.2.3. Unidades de transporte:**

SENASA en su decreto nacional 4238-1968 capítulo 28 nos indica que los vehículos de transporte “Bajo esta denominación se encuadran los vehículos que, por las características particulares del producto a transportar, deberán contar con equipamiento especialmente acondicionado” (p.28).

De lo anterior, la distribución de los pollos brasa se debe realizar en vehículos que cuenten con sistema de refrigeración para que mantenga en buenas condiciones y propiedades del producto desde las instalaciones de la empresa hasta la entrega al cliente.

Contablemente las unidades de transporte según la NIC 16 se reconocen primeramente si cumple con las siguientes condiciones: “(a) sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo; y (b) el costo del elemento puede medirse con fiabilidad” (p.8).

De mencionado en el párrafo anterior, se reconoce la unidad de transporte cuando se usen en las operaciones de distribución y la empresa mida su valor con la documentación que la sustente.

## **2.2. Antecedentes Históricos**

- A) Según la tesis de Chafloque Tullume Jessica del Milagro titulada Evaluación del Control Interno aplicando metodología COSO I para mejorar la gestión del proceso productivo de la empresa de King Kong Chafloque, ubicada en la ciudad de Chiclayo, del año 2017, para optar el título profesional de Contador Público, concluyo que:

Mediante la elaboración de un diagrama de flujo del área de producción se logró identificar las deficiencias que generalmente son los puntos críticos de la empresa y no solamente de esa área, sino que aplicando estos flujogramas en las demás áreas se identificaron aún más deficiencias. En cuanto al área de producción se determinó que las actividades que se realizan presentan ineficiencias en cuanto a las funciones que se realizan lo que no permite que se tome decisiones de manera oportuna, incluyendo que el personal designado en el área carece de perfil y habilidades necesarias para el puesto en el que son asignados. (Pg.40)

De lo anterior, es de importancia realizar una evaluación de control interno, ya que permite a la empresa implementar un manual de funciones y organizaciones, diagramas de flujo de sus procesos y se establezcan controles; con el objetivo de que se puedan identificar los posibles riesgos que se puedan presentar y no solo eso sino que además evitaría problemas en las áreas de la empresa.

- B) Según Reyna Blas Marlee Elena en su tesis titulada Propuesta de implementación de un sistema de control interno y su incidencia en la gestión de la empresa constructora A&V inversiones S.A.C del distrito de Trujillo periodo 2011 nos indica lo siguiente:

La planificación de control interno permite el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del encargo y la forma en que se espera que responda la organización de la empresa, lo que permitirá una buena administración; quedando probado que la adopción oportuna de medidas preventivas que adopten la empresa en estudio, permitirá mejorar los controles sobre los procesos que se utilizan para elaborar los documentos necesarios. (Pg.89)

Del párrafo anterior se desprende que es de importancia que las entidades implementen el control interno para optimizar la utilización de recursos y alcanzar los objetivos proyectados; para ello debe identificar los riesgos y establecer controles adecuados para a minimización de los mismos

C) Según Mario Orihuela, Juan Ramón y Renato Sierra en su tesis titulada La influencia del marco teórico de control interno modelo coso en la gestión de empresas mayoristas de abarrotes en Santa Anita por el periodo 2013 nos indica lo siguiente:

En nuestra evaluación las empresas mayoristas de abarrotes de Santa Anita no cumplen con actividades de control y monitoreo, por las siguientes razones:

No tienen conocimiento del marco integrado de control interno MICI – modelo COSO: No aplican Control Interno dentro de sus organizaciones, no tienen una respuesta oportuna a los riesgos, por lo mismo que no cuentan con un manual de políticas y procedimientos de control, el cual genera que no se monitoree adecuadamente los distintos procesos, afectando en la planificación, administración de recursos y metas, corren el riesgo de que su información financiera no refleje la situación real de la empresa (EE.FF.), aplicando el marco integrado de control interno MICI modelo COSO, se obtiene resultados positivos, en el logro de objetivos y metas de la empresa.

Dicho esto, las empresas mayoristas no cuentan con políticas y procedimientos para el reconocimiento de riesgos y la implementación de los controles y que esto afecta su información financiera. Con la aplicación de COSO obtienen resultados positivos.

### **2.3. Definición conceptual de términos contables**

- **Actividad de control:** “Acción establecida a través de las políticas y procedimientos que contribuye a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en el cumplimiento de los objetivos”. PWC (2013)



- **Componente:** “Uno de los cinco elementos del control interno. Los componentes del control interno son el Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de control, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión”. PWC (2013)
- **Control interno:** “Es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento”. PWC (2013)
- **COSO:** “The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Coso es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado que se dedica a elaborar fuentes de liderazgo empresarial mediante el desarrollo de directrices y marcos detallados de trabajo en las áreas de control interno, gestión de riesgos corporativos y lucha contra el fraude”. PWC (2013)
- **Políticas:** “Declaraciones de la dirección o del consejo que reflejan su visión sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo el control. Dicha visión puede documentarse por escrito y plasmarse expresamente en otras comunicaciones o bien de manera implícita a través de las decisiones y medidas adoptadas. Una política sirve como base el desarrollo de los procedimientos”. PWC (2013)
- **Respuesta ante un Riesgo:** “La decisión de aceptar, evitar, reducir, o compartir un riesgo”. PWC (2013)

- **Riesgo:** “La posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos”. PWC (2013)
- **Riesgo Inherente:** “El riesgo que afecta a la consecución de los objetivos de la organización en caso de que no ocurran las medidas adoptadas por la dirección para alterar la probabilidad o el impacto del riesgo”. PWC (2013)
- **Riesgo residual:** “El riesgo que afecta a la consecución de objetivos y que sigue existiendo una vez adoptadas e implantadas las respuestas pertinentes por parte de la dirección”. PWC (2013)
- **Tecnología:** “Aplicaciones informáticas que funcionan en un equipo informático, en sistemas de controles de producción, etc.”. PWC (2013)

## **CAPITULO 3**

### **METODOLOGIA**

En este capítulo, se desarrollará el método fundamental a utilizar, las técnicas y los procedimientos de la investigación.

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación es no experimental-descriptivo, porque no se manipulará la variable independiente presentada y se describirá al control interno considerando los componentes y principios del modelo COSO 2013. Así también se obtendrá resultados cuantitativos y cualitativos al momento de aplicar el instrumento y realizar la evaluación del control interno del proceso de distribución de pollos brasa a la empresa objeto de investigación.

#### **3.2. Población y muestra**

La población de nuestra investigación es la empresa a la cual evaluaremos su control interno del proceso de distribución de pollos brasa que cuenta con 35 personas. Por ello nuestra muestra es el gerente general, jefes de área y coordinadores de distribución de la Distribuidora V&C S.A.C que ascienden a 8 personas, ya que son los que nos darán mayor alcance de la situación actual del proceso, en cuanto los riesgos y controles existentes en el proceso de distribución de pollos brasa.

### **3.3. Método de la Investigación**

- **Análisis:** Se tuvo que examinar diferentes interpretaciones del COSO 2013 tener un mejor concepto del control interno y poder aplicar el método en la empresa.
- **Síntesis:** Luego de analizar libros, tesis, normas sobre control interno y el proceso de distribución de pollos brasa, obtenemos los principios del modelo COSO 2013 que se adecua al proceso de la empresa que nos llevaran a mejorar el control interno de la distribuidora V&C.
- **Deductivo:** En la investigación se considera los principios mas adecuados al proceso de distribución de pollos brasa para determinar el nivel de riesgos y controles existentes en el proceso.
- **Inductivo:** La presente investigación se basa en el trabajo de campo, teórico con las respectivas encuestas realizadas a las áreas vinculadas al proceso de distribución de la empresa Distribuidora V&C S.A.C.

### **3.4. Tipo de Investigación:**

La presente investigación es mixta, porque parte de una teoría que es el método COSO 2013 para luego aplicarla en el proceso de distribución de pollos brasa de la empresa Distribuidora V&C S.A.C , con la finalidad de evaluar su control interno y presentar mejoras al proceso.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos:**

Las técnicas a utilizar para esta investigación son las entrevistas para tener el conocimiento general de la empresa y la encuesta que será aplicada al gerente general, jefes de las áreas vinculadas y coordinadores de distribución.

### 3.6. Matriz de operacionalización de las variables

**Cuadro N° 2: Matriz de operacionalización de las variables**  
(Elaboración propia)

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Evaluar las políticas establecidas por la gerencia para un adecuado ambiente de control en el proceso de distribución de pollos brasa.	VARIABLE INDEPENDIENTE Control Interno	Ambiente de control interno	Nivel de conocimiento de las políticas de la empresa. Nivel de cumplimiento de las funciones asignadas.
Evaluar los riesgos del proceso de distribución de pollos brasa para identificar y valorar riesgos.		Evaluación de riesgos	Nivel de riesgos identificados Grado de ocurrencia del riesgo Nivel de impacto
Identificar las actividades de control que existen en el proceso de distribución de pollos brasa.		Actividad de control	Nivel de eficacia y cumplimiento de los controles
Determinar la influencia de la información y comunicación entre áreas vinculadas con el proceso de distribución de pollos brasa.		Información y comunicación	Nivel de comunicación de áreas involucradas Nivel de calidad de información
Identificar las actividades de supervisión que fortalecen los controles del proceso de distribución de pollos brasa.		Actividades de supervisión	Nivel de monitoreo de los procesos Nivel de responsabilidad en la supervisión Nivel del cumplimiento de las evaluaciones continuas.
Demostrar que el control interno en el proceso de distribución de pollos brasa evita pérdidas económicas.	VARIABLE DEPENDIENTE : Procesos de distribución	Distribución de pollos brasa	Porcentaje de devoluciones de pollos. Grado de los vehículos acondicionados adecuadamente para el proceso.

### 3.7. Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado para esta investigación es encuesta, ya que no permite determinar el nivel del control interno que hay en la entidad. Así mismo la encuesta empelada nos ayudara a saber el contexto problemático de la entidad. Es por ello que se plantearon quince preguntas. Esta encuesta es aplicada al gerente, jefes de áreas vinculadas al proceso y coordinadores de distribución.

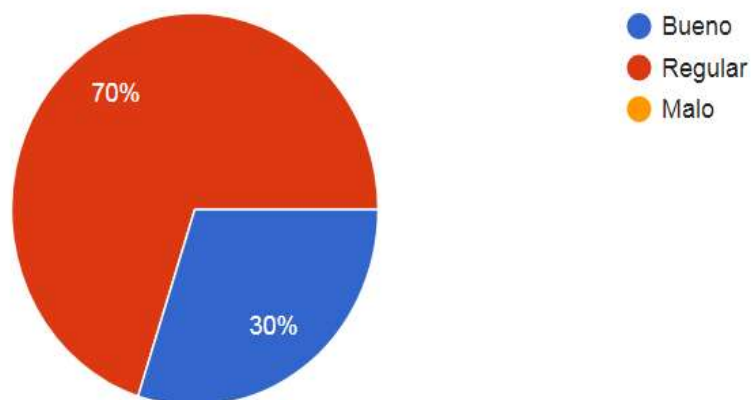
## **CAPITULO 4**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción e Interpretación de resultados**

**Gráfico 1: ¿Cómo califica las políticas de la empresa respecto al proceso de distribución?**

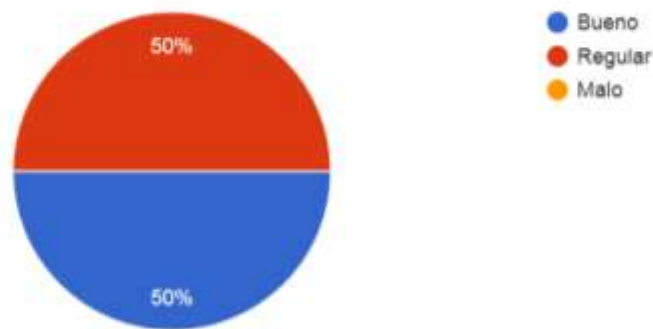
(Elaboración propia)



El 70% de los encuestados considera que las políticas establecidas para el proceso de distribución son regulares mientras que el 30% califica que las políticas son buenas. Esto significa que las políticas de la empresa son adecuadas.

### Gráfico2: ¿Cómo califica los valores establecidos en la empresa?

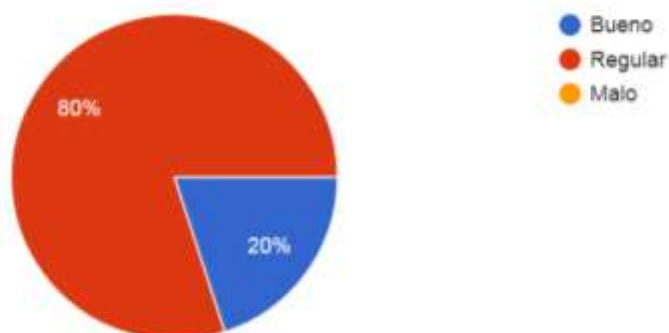
(Elaboración propia)



De acuerdo a las encuestas realizadas, El 50 % del personal califica que los valores establecidos por la empresa son regulares y el otro 50% califica que los valores son buenos y que aportan al proceso de distribución. Lo cual nos dice que se debe mejorar la implementación de los valores éticos.

### Gráfico 3: ¿Cómo considera la estructura organizacional y los niveles de autoridad y responsabilidad?

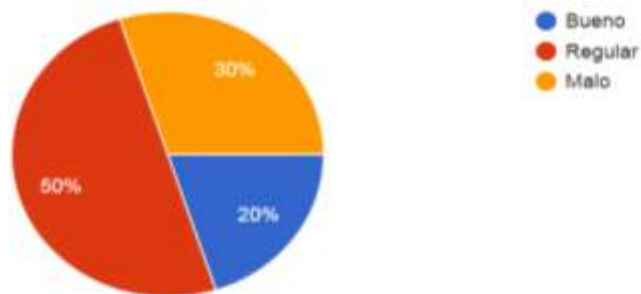
(Elaboración propia)



Un 80% considera que la estructura organizacional y los niveles de autoridad son adecuados para el desempeño de sus funciones. Mientras un 20% considera que se debe mejorar la estructura organizacional.

**Gráfico 4: ¿Cuál es su calificación respecto a la identificación de eventos potenciales de riesgos por parte de la empresa?**

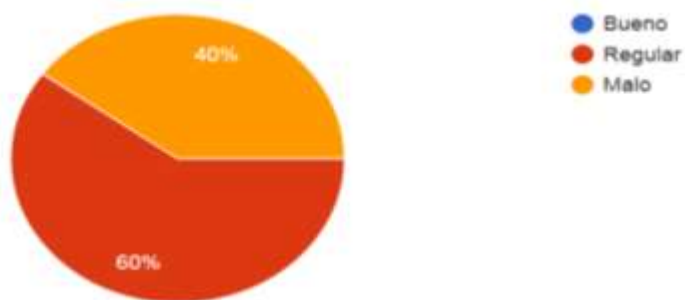
(Elaboración propia)



El 50 % de los trabajadores encuestados considera que las identificaciones de eventos potenciales de riesgos por parte de la empresa son regulares, mientras que el 30% de los encuestados califica que la identificación de riesgos es mala y los otros 20 % consideran que son buenos. Esto nos indica que se debe evaluar los riesgos e implementar controles que los minimice.

**Gráfico 5: ¿Cuál es su calificación en cuanto al conocimiento de la gerencia respecto a los actos no éticos ejecutados por el personal de su área?**

(Elaboración propia)

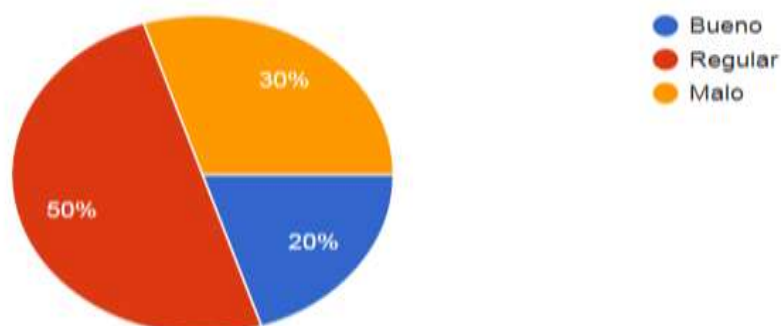


De acuerdo a las encuestas realizadas, el 60% de los encuestados califica que la gerencia actúa de manera regular ante los actos no éticos mientras que el otro 40% considera que la gerencia no actúa de ninguna manera ante la presencia de actos no éticos.



**Gráfico 6: ¿Cómo califica las respuestas de la gerencia ante la identificación de riesgos en el proceso de distribución?**

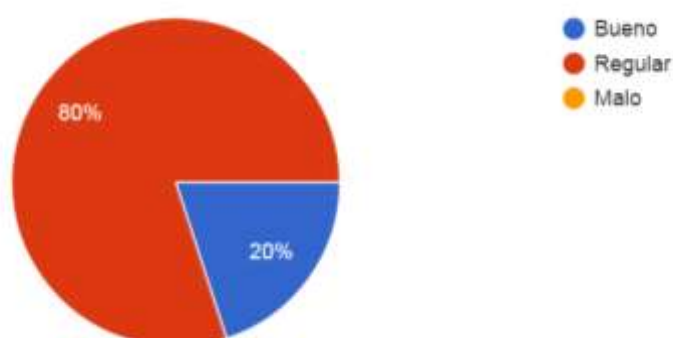
(Elaboración propia)



El 50 % de los encuestados califica que los controles (resultados) que establece la gerencia ante la presencia de riesgos son regulares, mientras que un 30 % considera que estos resultados que toma la gerencia son malos y los otros 20% consideran que la gerencia toma buenos resultados ante la presencia de riesgos.

**Gráfico 7: ¿Cómo considera usted la eficacia de los controles existentes para el desempeño de las funciones en su área?**

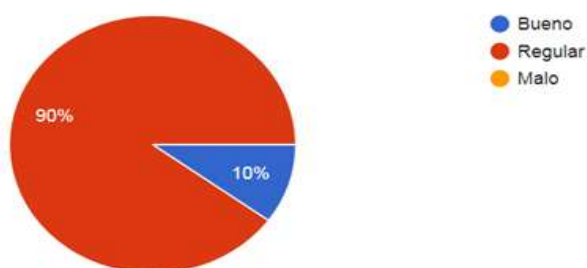
(Elaboración propia)



El 80% de los encuestados informa que los controles implementados por la gerencia son regularmente eficientes mientras que un 20 % considera que los controles son buenos. Por ello se debe mejorar los controles e implementar nuevos controles de ser necesarios.

**Gráfico 8: ¿Cómo califica los sistemas tecnológicos administrativos y contables establecidos por la empresa?**

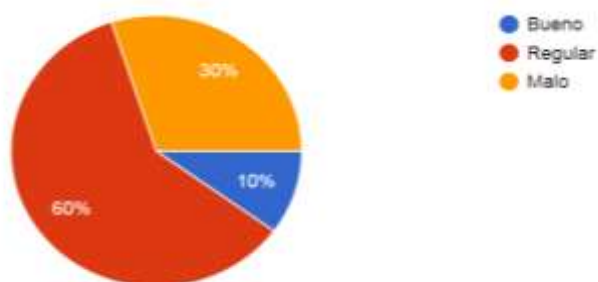
(Elaboración propia)



El 90% de los trabajadores encuestados considera que los controles que se han establecido para las unidades de transporte son regulares mientras que el 10% de los encuestados considera que los controles establecidos son buenos. Lo cual indica que la empresa debe mejorar sus controles tecnológicos, implementando nuevos sistemas y capacitando a su personal en el manejo de los mismos.

**Gráfico 9 ¿Cómo califica el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia?**

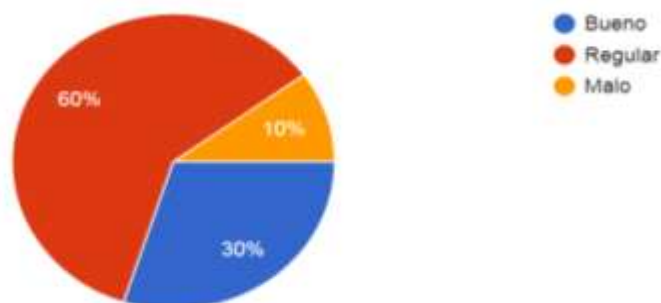
(Elaboración propia)



Respecto al cumplimiento de las políticas y procedimientos que la gerencia ha establecido, el 60% de los encuestados considera que se cumplen regularmente, el 30% considera que el cumplimiento de esas políticas es malo y solo un 10 % de los encuestados considera que el cumplimiento de esas políticas es bueno.

**Gráfico 10: ¿Cómo considera el funcionamiento de los canales de comunicación entre áreas?**

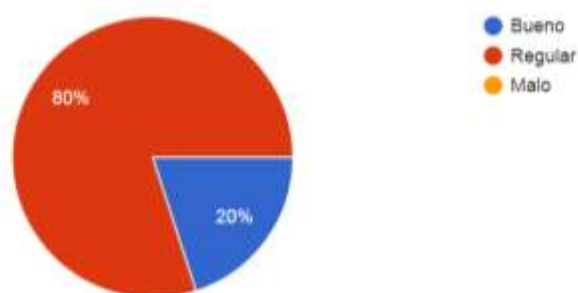
(Elaboración propia)



El 60% de los encuestados considera que los canales de comunicación que existen entre las áreas funcionan regularmente, mientras que un 30 % considera que los canales son buenos y los otros 10 % consideran que los canales de comunicación son malos.

**Gráfico 11: ¿Cómo califica la calidad de la información financiera emitida a la gerencia, a los accionistas y terceros?**

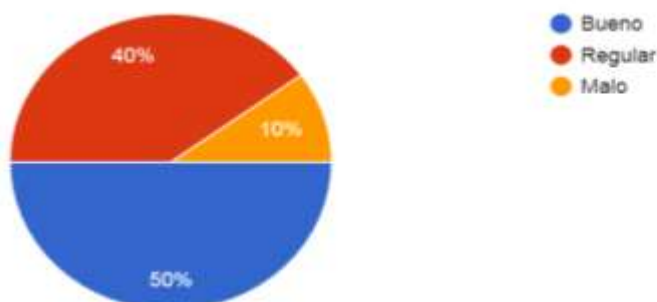
(Elaboración propia)



El 80 % de los encuestados considera que la calidad de la información financiera es regular mientras que los otros 20% considera que la información es buena.

**Gráfico 12: ¿Cómo considera la supervisión del proceso de distribución de pollos brasa?**

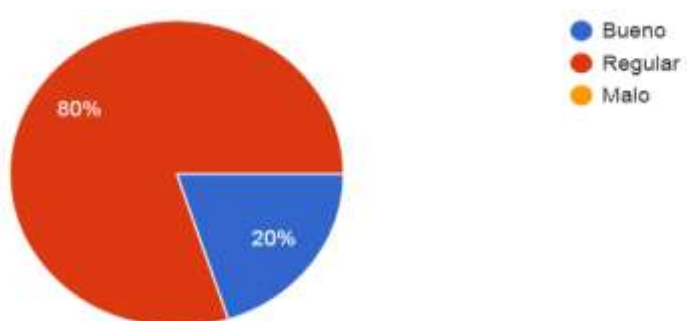
(Elaboración propia)



El 50 % de las encuestas califica que la supervisión que se realiza a la distribución de pollos brasa es buena, mientras que el 40 % considera que es regular y los otros 10 % considera que es mala. Este resultado nos dice que la supervisión es adecuada, sin embargo, se puede mejorar para la obtención de mayor eficiencia y eficacia del proceso; con ello el logro de las metas de la empresa.

**Gráfico 13: ¿Cómo califica el proceso de las rendiciones o liquidaciones de las cobranzas realizadas en el día?**

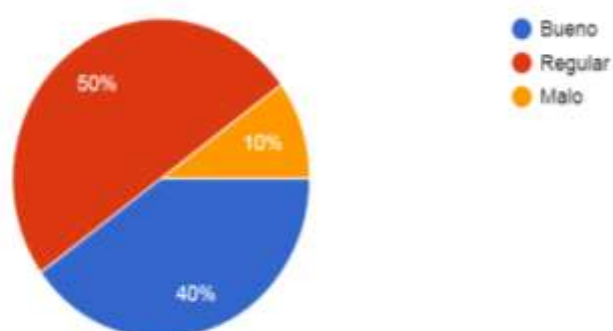
(Elaboración propia)



El 80 % de los encuestados califica que el procedimiento a seguir de las rendiciones de las cobranzas que se realizan al día es regularmente eficaz mientras que el 20 % de los encuestados considera que esas liquidaciones son buenas.

**Gráfico 14: ¿Cómo califica al proveedor de pollos brasa respecto a la calidad del producto?**

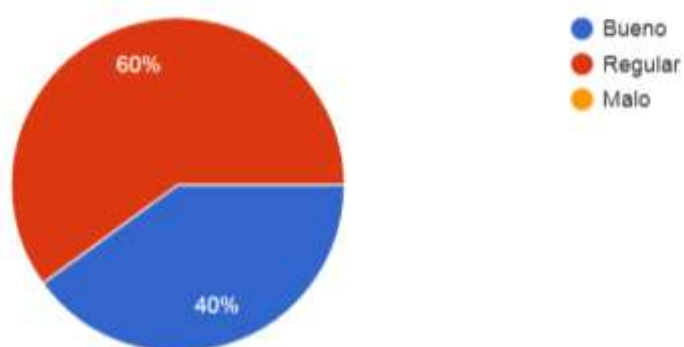
(Elaboración propia)



El 50 % de los encuestados califican que la calidad del producto es regular mientras que los otros 40% considera que la calidad del producto es buena y los otro 10 % considera que es malo.

**Gráfico 15: ¿Cómo califica las características de los vehículos para que el pollo se conserve en buen estado durante la distribución?**

(Elaboración propia)



El 60 % de los encuestados califican que las características de los vehículos para que el pollo se conserve en buen estado dichas características son regulares mientras que los otros 40 % consideran que dichas características son buenas.

#### **4.2. Propuestas de solución**

Las respuestas obtenidas de la encuesta, nos indican que el ambiente de control de la Distribuidora no toma en cuenta los conceptos básicos del COSO 2013; debido a lo siguiente:

- Las políticas y procedimientos establecidos no guardan relación exacta con el proceso de distribución y se desconoce su cumplimiento; por lo que la empresa debe replantear o implementar correctamente sus políticas y procedimientos, para luego evaluarlos.
- En casos excepcionales el personal subordinado puede pasar por encima de los niveles de autoridad, cuál debe ser rápidamente identificado y mitigado.
- La empresa debe identificar los riesgos potenciales en sus operaciones. Estas no vienen siendo correctamente evaluadas; por lo cual se debe crear procedimientos que les ayude a realizar la correcta identificación y evaluación de los riesgos.
- En la mayoría de los casos, la administración desconoce los actos no éticos ocurridos durante el día a día, por la cual se deben desarrollar procedimientos para evitar los actos no éticos y mejorar su ambiente de control
- Los controles existentes en el proceso de distribución son regulares, lo cual nos indica que se deben implementar mejoras en proceso.
- Los controles tecnológicos con los que cuenta la empresa no son necesariamente de última generación, son regulares por lo que la tecnología aplicada no es actualizada constantemente.
- Los canales de comunicación entre la administración y el personal operativos en la mayoría de casos son informales, lo cual deja abierta la posibilidad no ser utilizados; por lo cual la empresa debe buscar la forma de implementarlos correctamente.

## **CAPÍTULO 5**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **5.1. Identificación y actividad económica**

La Distribuidora V&C S.A.C. (en adelante la Compañía) fue constituida en el Perú, en la ciudad de Lima, el 26 de julio del 2016. El domicilio legal de la Compañía, así como las oficinas administrativas y su planta de distribución de pollos brasa se encuentran Av. Pérez Aranibar 718 interior A, Magdalena del Mar, Lima.

La Compañía se dedica a la comercialización y distribución de pollos brasa a pollerías de la ciudad de Lima. Es distribuidor exclusivo de Redondos S.A. siendo su único proveedor para mantener la exclusividad.

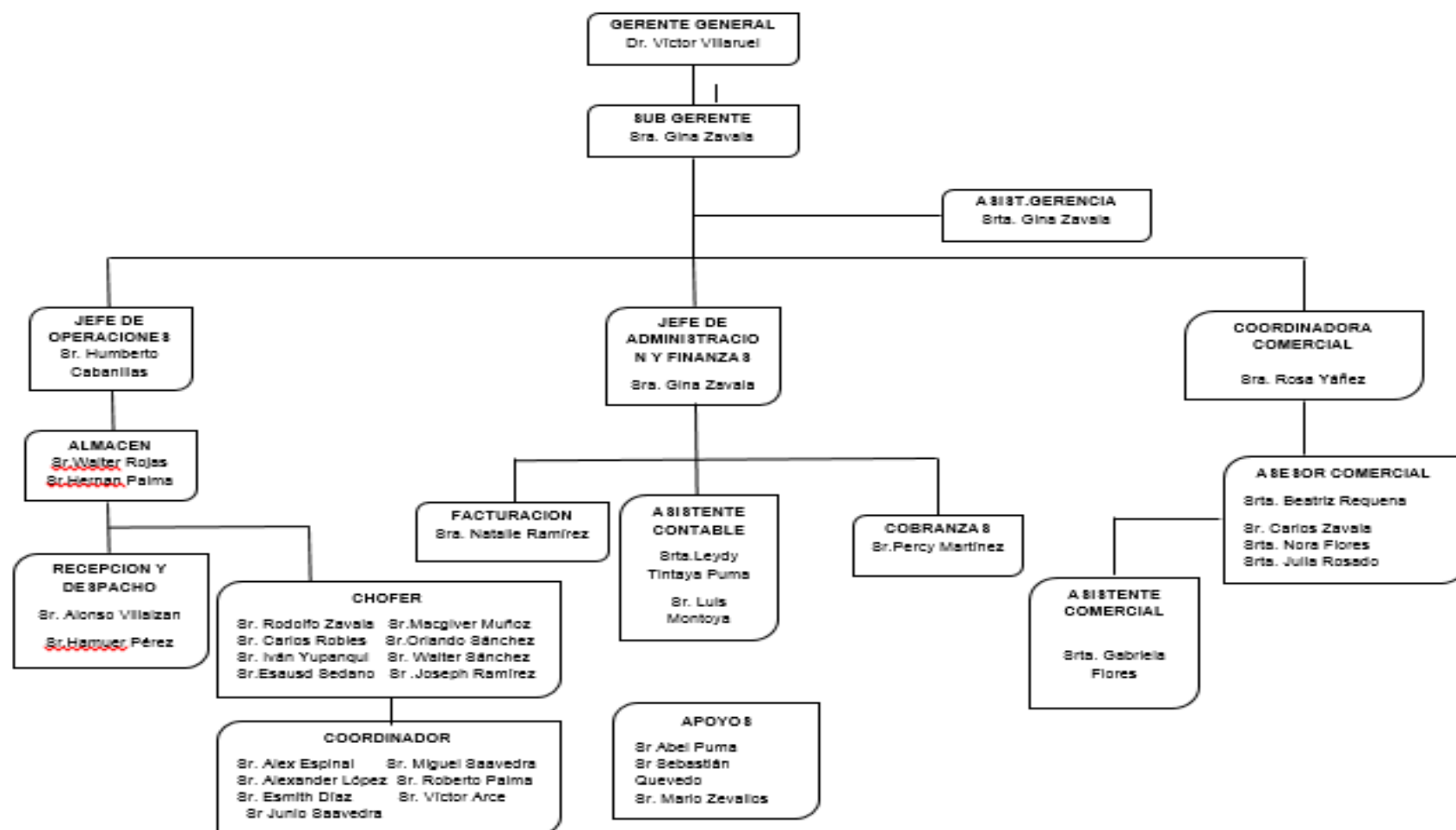
#### **5.2. Línea de productos:**

La empresa comercializa pollos brasa de diferente tamaño y peso, al gusto del cliente; los cuales son codificados por rangos de la siguiente manera:

**Cuadro N° 3: Código de rangos de los pollos brasa**  
**Elaboración propia**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PESO (KG)</b>
POLLO B2	1.05 a 1.25 Kg
POLLO B3	1.26 a 1.43 Kg
POLLO B5	1.44 a 1.60 Kg
POLLO B7	1.61 a 1.74 Kg
POLLO B8	1.75 a 1.99 Kg
POLLO B9	2 kg a mas

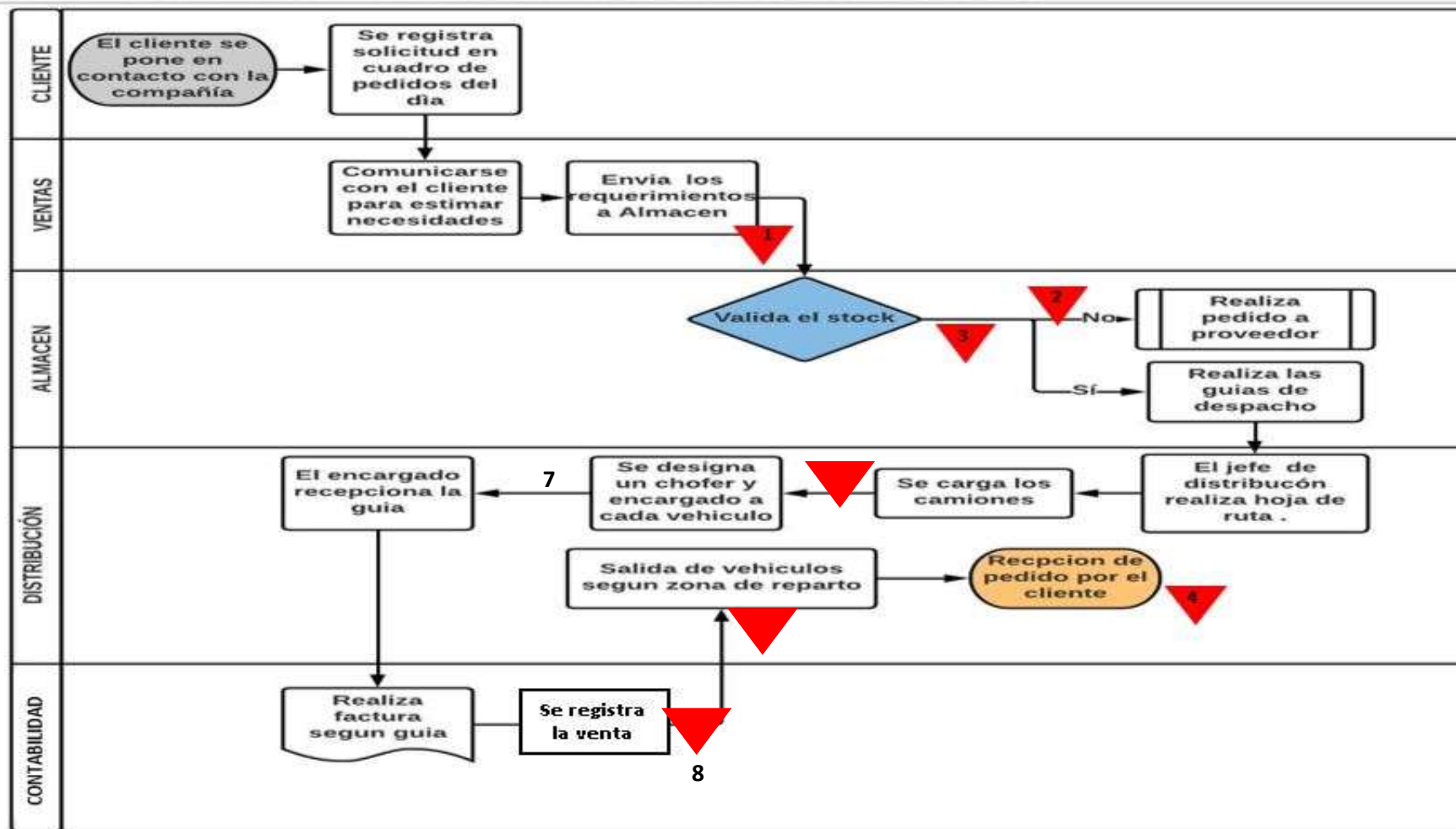
### 5.3. Organigrama:





5.4. Flujo grama: A continuación se muestra el flujo del proceso de distribución de pollos brasa en el cual estamos evaluando los

#### PROCESO DE DISTRIBUCIÓN -DISTRIBUIDORA V & C



### **5.5. Descripción del Proceso de distribución**

- A. El área de ventas es la encargada de elaborar y emitir la proyección de venta diaria
- B. Las proyecciones de abastecimiento serán entregados con 2 días de anticipación por el jefe de distribución
- C. Las órdenes de pedido serán emitidas, siempre que el jefe de distribución las apruebe
- D. La programación de distribución diaria será publicada en el periódico mural un día antes; cualquier modificación solo deberá realizado por el Jefe de distribución.
- E. El área de almacén diariamente emite a distribución y administración los stocks de mercadería.
- F. El área de almacén es la responsable de la revisión y recepción de la mercadería (el ingreso será informado con las guías y los vistos de los encarados de almacén al jefe de distribución)
- G. Las salidas del transporte de los pollos iniciarán siempre y cuando cuenten con un chofer y un coordinador
- H. Antes de iniciar la carga de la mercadería el personal de almacén se debe asegura que las unidades de transporte, estén correctamente lavadas
- I. Todo el personal que tiene contacto con la mercadería debe contar con los requisitos sanitarios y los implementos necesarios para su manipulación
- J. El coordinador es el responsable de la entrega de la mercadería al cliente, con la documentación (factura y/o guía)
- K. El responsable de liquidar las ventas al contado son los coordinadores, con sus respectivos sustento

## 5.6. Riesgos identificados del proceso de distribución

En la presente investigación para el desarrollo de la tesina se ha identificado diversos riesgos de los cuales hemos considerado lo más prioritarios que detallamos a continuación:

### 1. Personal de almacén y distribución no cuenta con carnet de sanidad, ocasionando posibles sanciones municipales

En nuestra visita a la empresa hemos verificado que el personal del área de almacén tiene contacto con los pollos brasa al momento de la recepción y despacho de los mismos, de la misma forma el personal del área de distribución tiene contacto en el momento de carga y descarga de la mercadería.

Cabe precisar que la empresa no tiene como requisito obligatorio exigir al personal de almacén y distribución que cuente con carnet de sanidad, esto puede conllevar a una posible multa o sanción económica o retiro de la licencia de sanidad, por parte de la municipalidad del distrito de Magdalena de Mar y DIGESA.

La infracción por no contar con el carnet de sanidad es de 0.05 UIT (4,150 al 2018) que asciende a S/207.50 según ordenanza N° 984-MML

**Cuadro N° 4: Sancion por no contar con carné de sanidad  
(Municipalidad de Magdalena del Mar)**

Código	Infracción	Procedimiento previo	Escala	Monto de la multa (UIT)	Valor de la multa
02-0101	No contar con carné de salud o tenerlo vencido en los casos que sea exigible.	Descargo	L	0.05	S/ 207.5

Del cuadro anterior se desprende que la multa por trabajador que no tenga carnet de sanidad será de S/ 207.5, gasto que será asumido por la empresa y que afectará el resultado de la empresa, ya que tendrá exceso de gastos.

2. **El área de ventas no efectúa correctamente las proyecciones de ventas diarias y/o las entrega a destiempo, lo cual genera falta de stock para la atención a los clientes.**

Las proyecciones de ventas diarias elaborada por el área de ventas se calculan sobre la base de una estimación, sin contar con la información de los vendedores sobre los pedidos que se van a realizar en los siguientes días; para lo cual debieron tener como mínimo la siguiente información:

- Historial de pedido de cliente
- Comunicación telefónica de parte de los vendedores con los clientes para el requerimiento del día.

Así mismo los vendedores entregan a destiempo el requerimiento de pedido de sus clientes de las diferentes zonas que tienen asignadas.

Dicha situación viene generando a la empresa distribuidora V&C S.A.C falta de stock para la atención oportuna de sus clientes, así como también sobrantes de pollos brasa que debido al tiempo que transcurre ya no resulta apto para su comercialización. A continuación, mostramos en el siguiente cuadro dicha situación:

**Cuadro N°5: Proyecciones de ventas****(Elaboración propia)**

<b>CONSOLIDADO DEL MES</b>	<b>CUOTA PROYECTADA</b>	<b>CUOTA REALIZADA</b>	<b>FALTANTES</b>	<b>SOBRANTES</b>
	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>
<b>ENERO</b>	115,900	124,493	-8,593	
<b>FEBRERO</b>	144,050	136,564		7,486
<b>MARZO</b>	139,600	150,003	-10,403	
<b>ABRIL</b>	136,900	135,958		942
<b>MAYO</b>	122,000	154,018	-32,018	
<b>JUNIO</b>	136,450	135,780		670
<b>JULIO</b>	140,500	144,250	-3,750	
<b>AGOSTO</b>	143,100	153,196	-10,096	
<b>SETIEMBRE</b>	143,100	141,196		1,904
<b>OCTUBRE</b>	150,300	151,018	-718	
<b>NOVIEMBRE</b>	117,420	126,543	-9,123	
<b>DICIEMBRE</b>	151,150	155,682	-4,532	
<b>TOTAL FALTANTES Y SOBRANTES</b>			<b>-79,233</b>	<b>11,002</b>

En el presente cuadro se muestran las proyecciones de ventas mensuales comparada con la cuota realizada por cada mes. Se tiene faltantes de pollo brasa durante el 2018 ascendente a 79,233 pollos que se derivan de desabastecimiento que sufrió la empresa en algunas semanas, debido a una inadecuada proyección de las ventas y envíos de órdenes de pedido a destiempo para el posterior requerimiento al proveedor. Esto viene ocasionando a la distribuidora pérdida de venta y pérdida del cliente.

Los sobrantes durante el 2018 ascienden a 11,002 pollos debido a una sobreestimación de ventas, se solicitó mayor pollo brasa al proveedor, que luego no fueron vendidos en su momento. Estos pollos se comercializan en los próximos dos días de vigencia.

3. **Inadecuada gestión de compras ha generado mayores costos por el importe de S/ 26,080.33, por compras a otros proveedores ocasionando disminución en el margen de ganancia esperado.**

Se ha verificado que el área de distribución no viene efectuando una adecuada gestión de compras, debido que no remite el requerimiento correcto de los pedidos al proveedor exclusivo “Redondos”, por lo que el Jefe de Distribución viene realizando compras a otros proveedores con mayores costos del pollo brasa, ocasionando disminución en el margen de ganancia esperado.

**Cuadro N°6: Costeo por compras a proveedores diversos**  
(Elaboración propia)

Periodo	Faltantes	Precio promedio proveedor	Precio promedio mercado	Costo proveedor	Costo mercado	Exceso
	Unidades	S/ por pollo	S/ por pollo	S/	S/	S/
<b>Enero</b>	(8,593.00)	14.50	14.80	(124,598.50)	(127,176.40)	2,577.90
<b>Marzo</b>	(10,403.00)	14.80	14.96	(153,964.40)	(155,628.88)	1,664.48
<b>Mayo</b>	(32,018.00)	14.70	15.10	(470,664.60)	(483,471.80)	12,807.20
<b>Julio</b>	(3,750.00)	15.20	15.35	(57,000.00)	(57,562.50)	562.50
<b>Agosto</b>	(10,096.00)	14.80	15.00	(149,420.80)	(151,440.00)	2,019.20
<b>Octubre</b>	(718.00)	15.10	15.20	(10,841.80)	(10,913.60)	71.80
<b>Noviembre</b>	(9,123.00)	14.60	15.15	(133,195.80)	(138,213.45)	5,017.65
<b>Diciembre</b>	(4,532.00)	14.40	14.70	(65,260.80)	(66,620.40)	1,359.60
<b>Totales</b>	(79,233.00)	118.10	120.26	(1,164,946.70)	(1,191,027.03)	<b>26,080.33</b>

En el presente cuadro se muestran la valoración de los meses que los pollos brasa son comprados a otros proveedores, para lo cual se tomó el precio promedio brindado por el proveedor habitual y el precio promedio dado por otras avícolas con la finalidad de obtener las diferencias en costos.

La distribuidora se ve obligada a comprar a otras avícolas a **mayor precio**. Estas avícolas les brindan el pollo brasa a mayor costo a comparación que la que brinda Redondos (proveedor exclusivo) a la empresa. Por lo cual la distribuidora reconoce mayores costos.

La distribuidora se excede en costo por S/ 26,080.33 soles en el periodo 2018, esto es debido a la distribuidora no estimó correctamente la mercadería necesaria para atender la demanda de sus clientes generando una disminución en la utilidad del periodo.

A continuación, mostramos la utilidad bruta contabilizada por la empresa distribuidora V&C S.A.C que asciende a S/ 857,442.00 en el periodo 2018 y el efecto ocasionado por el exceso de costos por S/ 26,080.00 por compra a otros proveedores:

**Cuadro N° 7: Efecto por exceso de costos 2018**  
(Elaboración propia)

Ventas	16,908,706.00
Costo de ventas	<u>-16,051,264.00</u>
UTILIDAD BRUTA CONTABILIZADA	857,442.00
Exceso de costo	<u>26,080.00</u>
UTILIDAD BRUTA CON AJUSTES	<u><b>883,522.00</b></u>

En el presente cuadro se muestra que la empresa obtuvo en el periodo 2018 una utilidad bruta de S/ 857,442.00, pero si realizaría una adecuada gestión de compras, no incurrirían en un exceso de costos ascendente a S/ 26,080.00 que permitiría tener un mayor margen de utilidad bruta de S/ 883,522.00 para el periodo 2018.

4. **Sobrantes de pollos brasa que exceden los 3 días de duración generan pérdida por desmedro por S/ 53,969.89**

Hemos verificado que durante el 2018 en el almacén existen pollos brasa que exceden los 3 días de almacenamiento, los cuales no se encuentra apto para su comercialización, generados por su fecha de caducidad.

**Cuadro N° 8: Valorización de desmedro periodo 2018  
(Elaboración propia)**

PERIODO	POLLOS NO APTOS PARA SU VENTA	PRECIO PROMEDIO POR POLLO	VALOR DE DESMEDRO
	CANTIDAD	SOLES	SOLES
Enero	294	14.52	4,268.88
Febrero	330	14.55	4,801.50
Marzo	375	14.89	5,583.75
Abril	398.4	12.41	4,944.14
Mayo	315.6	12.72	4,014.43
Junio	360	12.75	4,590.00
Julio	291.9	13.00	3,794.70
Agosto	267.6	13.01	3,481.48
Septiembre	338.4	14.50	4,906.80
Octubre	312.9	14.30	4,474.47
Noviembre	296.7	14.60	4,331.82
Diciembre	331.8	14.40	4,777.92
<b>TOTAL DE DESMEDRO</b>			<b>S/53,969.89</b>

Del cuadro anterior, se demuestra que la distribuidora está reportando pérdidas económicas por el importe de S/ **53,969.89**, por pollos brasa que están al límite de su caducidad; lo cuales no se encuentran aptos para su ventas a las pollerías.

Asimismo, hemos observado que la Distribuidora no ha registrado el desmedro por la mercadería no apta para su comercialización.

A continuación, se muestra los asientos contables que la empresa debe registrar por los desmedros generados:



<b>01</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
<b>29 DESVALORIZACIÓN DE EXISTENCIAS</b>		
291 Mercaderías	53,969.89	
<b>20 MERCADERÍAS</b>		
201 Mercaderías		53,969.89
<i>x/x Por la baja de la mercadería descontinuada</i>		
<b>01</b>		
<b>65 OTROS GASTOS DE GESTIÓN</b>		
659 Otros Gastos de Gestión	53,969.89	
<b>29 DESVALORIZACIÓN DE EXISTENCIAS</b>		
291 Mercaderías		53,969.89
<i>x/x Por la destrucción de las mercaderías inservibles por desmedro</i>		

Cabe mencionar que la NIC 2 Inventarios en el párrafo 28 indica “que el costo de los inventarios puede no ser recuperable en caso de que los mismos estén dañados devenido parcial o totalmente obsoletos”. Por lo tanto, la distribuidora debe registrar el desmedro por las mercaderías que excedan los 3 días de vigencia.

El no contabilizar los desmedros genera mayor saldo en el rubro mercadería al no reconocer la pérdida de pollos brasa; conllevando a presentar estados financieros no razonables. Así también se muestra mayor utilidad en el estado de resultados por falta de contabilización de gastos; llevando a un mayor calculo y pago de impuesto a la renta del periodo 2018.

5. **Se han realizado devoluciones diarias de pollos brasa por parte de los clientes que asciende a S/ 184,318.18.**

Durante el 2018 se ha presentado devoluciones de pollos brasa ascendente a S/ 184,318.18, originado por:

- Pérdida de peso del pollo brasa en el traslado de la mercadería a consecuencia de: demoras en salida de planta, tráfico en la ruta tomada por el conductor, mayor tiempo de espera en clientes programados en la ruta para la entrega de la mercadería.

- Pedidos no recepcionado por el cliente porque solicitó mercadería sin tomar en cuenta su stock; por descoordinaciones del cliente con los vendedores; por retraso de los camiones para entregar la mercadería en los horarios establecidos por los clientes.

**Cuadro Nº 9: Cuadro de devoluciones de pollos brasa por parte de clientes  
(Elaboración propia)**

PERIODO	DEVOLUCIONES	PRECIO PROMEDIO POR POLLO	COSTO POR DEVOLUCIONES
	UNIDADES	SOLES	SOLES
<b>Enero</b>	980	14.50	14,210.00
<b>Febrero</b>	1100	14.55	16,005.00
<b>Marzo</b>	1250	14.80	18,500.00
<b>Abril</b>	1328	12.41	16,480.48
<b>Mayo</b>	1052	12.70	13,360.40
<b>Junio</b>	1200	12.75	15,300.00
<b>Julio</b>	973	15.20	14,789.60
<b>Agosto</b>	892	14.80	13,201.60
<b>Septiembre</b>	1128	14.50	16,356.00
<b>Octubre</b>	1043	15.10	15,749.30
<b>Noviembre</b>	989	14.60	14,439.40
<b>Diciembre</b>	1106	14.40	15,926.40
<b>TOTAL DE DEVOLUCIONES</b>			<b>S/184,318.18</b>

Del cuadro anterior se aprecia que, las devoluciones de pollos brasa se generan por:

1. Mercadería que no cumple con lo requerido por el cliente;
2. Pollos devueltos por que el cliente no realizo el pedido o por que la cantidad del pedido no es la requerida.

La empresa factura por el total del pollo enviado al cliente y cuando le devuelven la mercadería, optan por anular el comprobante de pago y generar otro con el total de los pollos recepcionado por el cliente. Este proceso evade la contabilización de las devoluciones, dado que no realizan nota de crédito por los pollos retornados a almacén.

Por lo mencionado en el párrafo anterior se debe de considera lo indicado en el reglamento de comprobantes de pago en el numeral 1.1 del artículo 10 menciona que las notas de crédito se emitirán por concepto de anulaciones, descuentos, bonificaciones, devoluciones y otros.

**6. Inadecuados métodos de control para el monitoreo en tiempo real de unidades de transporte en ruta generan retrasos en la llega a tiempo a los clientes**

La empresa tiene como medida de control monitorear a las unidades de transporte solo mediante celulares y hojas de ruta, trayendo como consecuencia al rechazo de la mercadería por parte de los clientes por entregas a destiempo, afectando las ventas del día.

En una entrevista con el responsable del área de distribución hemos podido comprobar que el monitoreo mediante celulares no es suficiente para ubicar en tiempo real a las unidades, y poder llegar a la hora acordada a los clientes; y como consecuencia se tiene disminución de las ventas afectando los ingresos operativos de la empresa.

Hemos tomado como muestra una unidad que llego tarde en el reparto de pollos brasa a los clientes, el día 27 de noviembre de 2018, para ello mostramos una hoja de ruta del vehículo de placa AEP-717.

**Cuadro Nº 10: Hoja de ruta de distribución por camión  
(Elaboración de Distribuidora V&C)**

<b>RUTA 01</b>		<b>HORA</b>		<b>CONDUCTOR</b>		Orlando Sánchez
<b>HORA QUE DEBIO SALIR</b>		<b>06:30</b>		<b>COORDINADOR</b>		Alex Espinal
<b>HORA DE SALIDA</b>		08:08		<b>FECHA</b>		27/11/2018
<b>HORA DE LLEGADA</b>		19:16		<b>PLACA</b>		AEP-717
<b>Nº</b>	<b>Clientes</b>	<b>Km</b>	<b>Hora llegada</b>	<b>Hora salida</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Pendientes</b>
1	Ventura Santa Rosa	396	08:29	08:35		
2	La Granja I	397	08:40	08:49	Carga de combustible	
3	NATSUMI	398	09:00	09:15		
4	Carbon Chicken	403	09:28	10:06	Demora en descarga de mercadería	
5	Chicken Grill Julia	407	10:18	10:32		
6	Ventura San Genaro	409	10:47	11:00		
7	INS	414	11:15	11:20		
8	Pipos	424	12:08	12:23		
9	Brasas Y Sazon	424	12:35	12:53		
10	Aventura Park	425	13:05	13:18		
11	Machis IV	425	13:35	13:53	Cobranza	
12	Chifa Fu	421	14:15	14:26		
13	D' Carbón Precursores	423	14:46	14:57		
14	Mana	426	15:18	15:38	Cobranza	
15	Daniel Cárdenas	430	16:01	16:18		
16	Rock	437	16:38	16:44		
17	Yuris	456	17:08	17:35		
18	Gran Chicken I	467	17:58	18:11		
19	Jorge García	473	18:31	18:40		

En el cuadro se observó que el vehículo salió a las 8:29 am, cuando el horario de salida normal es a las 6:30am; a consecuencia de esto los clientes rechazan la mercadería por no llegar a la hora adecuada para su procesamiento por parte del cliente. Ese hecho no solo genera la devolución de la mercadería sino también la pérdida del cliente.

7. **La empresa no cuenta con un reglamento interno de trabajo, lo cual conlleva al riesgo constante de fraude**

La empresa no ha establecido un programa de capacitación para el personal de distribución con la finalidad que el personal se desempeñe eficientemente en sus labores y responda correctamente a posibles eventos de fraude.

Así también la distribuidora no tiene un reglamento interno de trabajo ni políticas de cultura organizacional, el cual permita promover un ambiente de disciplina laboral, lo que conlleva obtener cultura organizacional e incentivar los valores y prevenir actos no éticos. Así como la de implementar sanciones por faltas recurrentes y graves.

En nuestra visita a la empresa se observó la falta de segregación de funciones, porque los coordinadores de distribución se encargan de las cobranzas de ventas al contado; dejando la posibilidad que el personal pueda tomar decisiones de actos no éticos, que afecten económicamente a la empresa.

8. **El sistema de información no es el adecuado para el control de sus procesos.**

La empresa solo cuenta con el sistema contable CONCAR que no le permite integrar procesos de otras áreas para obtener información real y monitorear las actividades del proceso de distribución.

La falta de un sistema integrado entre las áreas de distribución, almacén, ventas, logística y contabilidad; evidencia una deficiencia en el control sobre la mercadería que tienen en el almacén, ya que no lleva un monitoreo de los pollos brasa que ingresan y salen del mismo; dejando abierta la posibilidad de tener el riesgo de perder la mercadería por robo.

A continuación mostramos el reporte mensual de compras 2018 del área de logística el que asciende a S/ 17, 573,454.50 y las compras según libros contables que asciende a S/ 16, 177,063.00, la diferencia generada de su comparación no fue regularizada por el área correspondiente.

**Cuadro Nº 11: Cuadro de compras mensuales según logística y compras anuales según libros  
(Elaboración propia)**

<b>MES</b>	<b>COMPRAS MENSUALES SEGÚN LOGÍSTICA</b>
Enero	1,244,930.00
Febrero	1,382,027.68
Marzo	1,545,030.90
Abril	1,404,446.14
Mayo	1,570,983.60
Junio	1,418,901.00
Julio	1,543,475.00
Agosto	1,577,918.80
Setiembre	1,465,614.48
Octubre	1,600,790.80
Noviembre	1,278,084.30
Diciembre	1,541,251.80
<b>Compras 2018</b>	<b>17,573,454.50</b>
Compras realizadas durante el 2018 según libros contables	16,177,063.00
	<b>1,396,391.50</b>

En el presente cuadro se muestra la diferencia generada entre las compras 2018 según el área de logística y los registros contables, generando una diferencia de S/ 1,396,391.50 el cual debe ser regularizado por el área de logística debido a que el área contable registra los documentos realizados y logística no actualizo su reporte.

### 5.6.1. Cuestionario de control interno

Para un entendimiento de los procesos de la empresa distribuidora V&C S.A.C y evaluar el estado de su control interno, realizamos el cuestionario de control interno que mostramos a continuación:

**Cuadro Nº 12: Cuestionario de control interno**  
**(Elaboración propia)**

<b>Empresa</b>	Distribuidora V&C S.A.C		<b>Fecha</b>	
<b>Entrevistado</b>	Humberto Cabanillas		<b>Auditor</b>	
<b>Cargo</b>	Jefe de distribución		<b>Revisado por</b>	
<b>Área</b>	Distribución			
<b>Proceso al que corresponde:</b>	Proceso de distribución			
<b>Ambiente de Control</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Documentado (detallar)</b>
¿La gerencia tiene conocimiento sobre la importancia del control interno?		X		
¿La gerencia ha definido políticas administrativas y operativas en el proceso de distribución de pollo brasa?	X			
¿Existe un código de ética aprobado por la gerencia y difundido al personal de la entidad?		X		
¿Se han definido objetivos operacionales para poder medir el rendimiento de las áreas?	X			
¿Las áreas cuentan con un manual de procesos operacionales?		X		
¿Se ha definido una estructura organizacional, niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
<b>Evaluación de Riesgos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Documentado (detallar)</b>
¿Se ha identificado riesgos en el proceso de distribución de pollos brasa?		X		
¿Existe conocimiento de actos no éticos que se puedan presentar por el personal encargados del proceso de distribución?		X		
¿Existe una revisión periódica de la entrada y salidas del almacén de los pollos brasa?		X		
¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos en el proceso de distribución de pollos brasa?		X		
¿Documenta las devoluciones realizadas por los clientes respecto al pollo brasa?	X			
<b>Actividad de control</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Documentado (detallar)</b>
¿Existe segregación de funciones que contribuya con el objetivo de controlar el rendimiento del personal por cada área?		X		

¿Se hacen informes semanales sobre los activos o dinero designado a los directores y trabajadores?	X			
¿Existen políticas y procedimientos necesarios para controlar cada una de las actividades del proceso de distribución de pollos brasa?	X			
¿Se han implementado medidas de control interno con la finalidad de combatir el fraude y la corrupción en el proceso de distribución de pollos brasa?		X		
¿Se ha determinado indicadores de eficacia y eficiencia por cada área, respecto a los objetivos de la organización?		X		
<b>Información y comunicación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Documentado (detallar)</b>
¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, veraz, oportuna y objetiva?		X		
¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?		X		
¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?		X		
¿La comunicación entre áreas vinculadas al proceso de distribución de pollos brasa es eficaz?		X		
<b>Supervisión y monitoreo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Documentado (detallar)</b>
¿Realiza supervisiones continuas al proceso de distribución de pollos brasa?		X		
¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a la gerencia para aplicar medidas correctivas?		X		
¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?		X		
¿Monitorea las rutas de despacho de los pollos brasa y atención a los clientes?		X		
¿Ha designado un personal que monitoree los mantenimientos periódicos de las unidades de transporte?		X		

#### 5.4.2. Matriz de riesgos

Según lo desarrollado en el 5.4.1 en la cual hemos demostrado los riesgos más importantes que afectan el proceso de distribución de pollos brasa, por lo cual mostramos a continuación la matriz de riesgos de la empresa distribuidora V&C S.A.C:



**Cuadro N° 13: Matriz de riesgos de la Distribuidora V&C S.A.C**  
(Elaboración propia)

IDENTIFICACION DE RIESGOS						Medidas de Tratamiento	Controles a Implementar						
Descripción del Riesgo	Causa / Amenaza	Origen de las Causas		Consecuencias	Procesos en donde Impacta	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo		
		Internas	Externas			Tipo	Nivel	Tipo	Nivel				
1. Personal de almacén y distribución no cuenta con carnet de sanidad, ocasionando posibles sanciones municipales	La empresa no exige que el personal cuente con carnet de sanidad	X		Una posible multa o sanción económica, cierre temporal o retiro de la licencia de sanidad, por parte de la municipalidad del distrito de Magdalena de Mar y DIGESA.	Administración y distribución	Posible	3	Modera do	3	9	Medio	Evitar	Establecer como requisito obligatorio que el personal cuente con carnet de sanidad antes de su contratación.
2. El área de ventas no efectúa correctamente las proyecciones de ventas diarias y/o las entrega a destiempo, lo cual genera falta de stock para la atención a los clientes.	El personal de ventas no cumple a cabalidad con obligaciones asignadas en la proyección de ventas diarias	X		Pérdidas de ventas y pérdida de clientes	Ventas	Probable	4	Alto	4	16	Alto	Mitigar	Implementar reglamentos internos en el área de ventas y que el responsable supervise de forma diaria su cumplimiento
3. Inadecuada gestión de compras ha generado mayores costos por el importe de S/ 26,080.33, por compras a otros proveedores ocasionando disminución en el margen de ganancia esperado.	Inadecuada gestión de compras	X		Exceso de costos en la adquisición de pollos para atender la demanda de clientes	Compras y ventas	Probable	4	Alto	4	16	Alto	Mitigar	El vendedor realice su proyección después de coordinar directamente con el cliente y se programen ventas en el mismo día siempre que cuenten con stock suficiente para su atención
4. Sobrantes de pollos brasa que exceden los 3 días de duración generan pérdida por desmedro por S/ 53,969.89	Pollos brasa que exceden los 3 días de duración	X		Desmedro por mercadería que exceden el periodo de caducidad	Distribución y ventas	Probable	4	Alto	4	16	Alto	Mitigar	El encargado del área realice actividades de supervisión y control respecto al pedido al proveedor y la programación para la entrega a los clientes
5. Se han realizado devoluciones diarias de pollos brasa por parte de los clientes que asciende a S/ 184,318.18.	Devoluciones por parte de los clientes		X	Pérdidas económicas, ya que el pollo brasa devuelto no podrá ser vendido.	Distribución y ventas	Probable	4	Alto	4	16	Alto	Mitigar	El despacho y entrega de la mercadería al cliente se realice siempre que el cliente lo apruebe y que la mercadería despachada por almacén esté apta para su comercialización
6. Inadecuados métodos de control para el monitoreo en tiempo real de unidades de transporte en ruta generan retrasos en la llega a tiempo a los clientes	Monitoreo insuficiente	X		Disminución de ventas por entregas a destiempo del pedido	Distribución y ventas	Probable	4	Alto	4	16	Alto	Mitigar	Contratar servicios de GPS para cada vehículo e implementar nuevas actividades de control con dicha herramienta
7. La empresa no cuenta con un reglamento interno de trabajo, lo cual conlleva al riesgo constante de fraude	No tener un código de ética	X		Posibilidad de que el personal no esté preparado y pueda realizar actos no éticos.	Todas las áreas	Posible	3	Modera do	3	9	Medio	Evitar	Plantear y documentar un reglamento interno de trabajo y políticas de cultura organizacional.
8. El sistema de información no es el adecuado para el control de sus procesos.	Sistema informático inadecuado	X		Información no confiable	Todas las áreas	Probable	4	Alto	4	16	Alto	Mitigar	Implementar un sistema integrado que permita enlazar la información de todas las áreas vinculadas al proceso y obtener información real.

A continuación, mostramos los estados financieros de la empresa Distribuidora V&C S.A.C:

**DISTRIBUIDORA V & C S.A.C**

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 Y 2017  
(Expresado en soles)

	2018	2017		2018	2017
<b><u>ACTIVO</u></b>			<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</u></b>		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	211,945.00	22,310.00	Cuentas por pagar comerciales	374,489.00	501,616.00
Cuentas por cobrar comerciales	1,036,074.00	996,225.00	Otras cuentas por pagar	199,398.00	142,718.00
Mercaderías	132,420.00	6,621.00	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>573,887.00</b>	<b>644,334.00</b>
<b>Total activo corriente</b>	<b>1,380,439.00</b>	<b>1,025,156.00</b>			
			PASIVO NO CORRIENTE		
ACTIVO NO CORRIENTE			Otras cuentas por pagar	97,831.00	152,861.00
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	80,432.00	84,665.00	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>97,831.00</b>	<b>152,861.00</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>80,432.00</b>	<b>84,665.00</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>671,718.00</b>	<b>797,195.00</b>
			PATRIMONIO		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,460,871.00</b>	<b>1,109,821.00</b>	Capital	20,000.00	20,000.00
			Utilidad de ejercicio	769,153.00	292,626.00
			<b>Total Patrimonio</b>	<b>789,153.00</b>	<b>312,626.00</b>
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,460,871.00</b>	<b>1,109,821.00</b>

**DISTRIBUIDORA V & C S.A.C**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 Y 2017**  
 (Expresado en soles)

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Ventas Netas	16,908,706	13,006,697
Costos de Ventas	(16,051,264)	(12,442,840)
Utilidad Bruta	857,442	563,857
Gastos de venta	(116,052)	(89,271)
Gastos de administración	(65,465)	(59,514)
	(181,517)	(148,785)
Utilidad Operativa	675,925	415,072
Gasto financiero	-	-
ingreso financiero	-	-
Utilidad antes de impuesto a la renta	675,925	415,072
Impuesto a la renta	(199,398)	(122,446)
<b>Utilidad neta</b>	<b>476,527</b>	<b>292,626</b>

A continuación reflejamos los ajustes que debe realizar la empresa por los desmedros no contabilizados en los estados financieros:

**DISTRIBUIDORA V & C S.A.C**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 Y 2017**

(Expresado en soles)

	2018	2017		2018	2017
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	211,945.00	22,310.00	Cuentas por pagar comerciales	374,489.00	501,616.00
Cuentas por cobrar comerciales	1,036,074.00	996,225.00	Otras cuentas por pagar	183,477.00	142,718.00
Mercaderías	78,450.00	6,621.00	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>557,966.00</b>	<b>644,334.00</b>
<b>Total activo corriente</b>	<b>1,326,469.00</b>	<b>1,025,156.00</b>			
			<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
			Otras cuentas por pagar	97,831.00	152,861.00
			<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>97,831.00</b>	<b>152,861.00</b>
			<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>655,797.00</b>	<b>797,195.00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>PATRIMONIO</b>		
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	80,432.00	84,665.00	Capital	20,000.00	20,000.00
			Utilidad de ejercicio	731,104.00	292,626.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>80,432.00</b>	<b>84,665.00</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>751,104.00</b>	<b>312,626.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,406,901.00</b>	<b>1,109,821.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,406,901.00</b>	<b>1,109,821.00</b>

**DISTRIBUIDORA V & C S.A.C**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 Y 2017**  
(Expresado en soles)

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Ventas Netas	16,908,706.00	13,006,697.00
Costos de Ventas	(16,051,264)	(12,442,840)
Utilidad Bruta	857,442	563,857
Gastos de venta	( 116,052)	( 89,271)
Gastos de administración	(65,465)	(59,514)
	(181,517)	(148,785)
Utilidad Operativa	675,925	415,072
Otros gastos	(53,970)	-
Gasto financiero	-	-
ingreso financiero	-	-
Utilidad antes de impuesto a la renta	621,955	415,072
Impuesto a la renta	(183,477)	(122,446)
<b>Utilidad neta</b>	<b>438,478</b>	<b>292,626</b>

## **CAPITULO 6**

### **ESTANDARIZACIÓN**

#### **6.1. Normas legales**

Para la problemática presentada tenemos como normas legales la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo LEY N° 29783 establece las medidas de seguridad y de salud que debe tener el trabajador que mantienen contacto con productos alimenticios.

#### **6.2. Normas Técnicas**

En la presente investigación se toma como norma técnica el Marco Integrado COSO que enmarca al control interno bajo diecisiete principios. Este marco integrado está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, permite gestionar los riesgos presentes en los procesos de la entidad. La aplicación de COSO provee seguridad razonable de la administración, información y logro de objetivos del negocio.

## **CONCLUSIONES**

En los siguientes puntos se muestran las conclusiones de los objetivos de la presente investigación:

1. En tal sentido podemos afirmar que la empresa Distribuidora V&C S.A.C presenta riesgos altos por no contar con una organización estructurada, ya que no cuenta con una correcta segregación de funciones, ni reglamento interno de trabajo en sus labores diarias dificultando el proceso de distribución de pollos brasa.
2. Evaluar el control interno de la empresa Distribuidora V&C S.A.C. nos permitió obtener un análisis de los riesgos más relevantes, identificando los puntos críticos del proceso de distribución de pollos brasa; detectando errores en las proyecciones de ventas, mala gestión de compra de pollos brasa, devoluciones de mercaderías y desmedros que afecta la razonabilidad de los estados financieros de la empresa.
3. Podemos afirmar que las actividades de control establecidas por la empresa distribuidora V&C S.A.C. no ayudan en la eficiencia del proceso de distribución de pollos brasa conllevando a tener devoluciones, desmedros e inadecuada atención al cliente.
4. Los sistemas informáticos empleados por la empresa distribuidora V&C S.A.C. no permiten la comunicación e integración de información de las áreas vinculadas al proceso de distribución de pollos brasa, ya que solo cuentan con el sistema CONCAR lo cual solo es un sistema contable.
5. La empresa distribuidora V&C S.A.C. ha desarrollado actividades de supervisión que fortalecen los controles en el proceso de distribución de pollos brasa que deben ser mejorados con finalidad de disminuir errores en el proceso de distribución de pollos brasa.
6. En la realización del caso práctico se demuestra que la empresa presenta deficiencias en el proceso de distribución de pollos brasa que se deben fortalecer con la implementación y mejoras de controles y actividades de monitoreo.

## **RECOMENDACIONES**

A continuación, mostramos las recomendaciones planteadas por la investigación de la evaluación del control interno del proceso de distribución de pollos brasa dirigido a la Gerencia General de la distribuidora:

1. Se recomienda implementar una adecuada estructura organizacional que permita el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa distribuidora V&C S.A.C.
2. La empresa distribuidora V&C S.A.C. debe diseñar e implementar procedimientos que le permitan identificar oportunamente los riesgos que estén afectando el proceso de distribución de pollos brasa.
3. Recomendamos realizar mejoras a los controles establecidos en el proceso de distribución de pollos brasa; y a su vez imprimir nuevos controles para que mitigar los riesgos identificados en el proceso de distribución de pollos brasa oportunamente.
4. Se recomienda implementar un sistema integrado que permita a la empresa registrar todas las transacciones realizadas por la empresa a su vez monitorear el proceso de distribución de pollos brasa y las diferentes áreas de la empresa.
5. Recomendamos que se realicen evaluaciones continuas en el proceso de distribución de pollos brasa para evaluar la eficiencia de los controles establecidos por la empresa.
6. Se recomienda desarrollar el control interno en base a los riesgos evaluados en la presente investigación, que les permita mejorar sus actividades operativas y de supervisión con la finalidad de disminuir las pérdidas en periodos posteriores



## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

AUDITOOL S.A.S. (2014): Principios de COSO 2013 (consulta: 16 de diciembre del 2018). Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3243-sistema-de-informacion-y-comunicacion-comunica-internamente-principio-14-de-coso-iii>

Barquero M. (2013) Manual práctico de control interno. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=taihAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+i+interno&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi0tMy9qaXfAhWGjFkKHY6GB3MQ6AEIPjAE#v=onepage&q=c+ontrol%20interno&f=false>

Barragan.M, Bueno.M y Melendez.D (2016) Marco integrado informe COSO 2013: Herramienta de gestión para las organizaciones. Recuperado de <http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/1754/1/MARCO%20INTEGRADO%20INFORME%20COSO%202013%20pdf..pdf>

Cano, M y García, L (2013) Propuesta de mejoramiento de la Gestión de la cadena de Abastecimiento enfocada en la planeación de la demanda, proceso de compras y gestión de inventarios para la línea de negocio de pollo en canal de la empresa Pollo Andino S.A. (Tesis de grado de Ingeniería industrial). Pontifica Universidad Javeriana, Bogotá  
Casares, I. y Lizarzaburu, E. (Ed.). (2016) Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales Enfoque: *ISO 31000*. Lima, Perú: Platinum.

Chafloque, J. (2017). “Evaluación del Control Interno aplicando metodología COSO I para mejorar la gestión del proceso productivo de la empresa de King Kong Chafloque (tesis para optar el título de contador). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte)(2015). COSO-Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

Dirección Nacional de Alimentos (2007). Protocolo de calidad para pollos enteros y cortes en Argentina. Recuperado de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/valorAr/sello/protocolos/en\\_consulta/carne\\_aviar.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/valorAr/sello/protocolos/en_consulta/carne_aviar.pdf)

Estupiñán, R. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe coso I, II y III con base en los ciclos transnacionales en Bogotá. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qcO4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=ESTUPI%C3%91AN%20GAITAN%2C%20Rodrigo%20%E2%80%9CControl%20Intern%20y%20Fraudes&ots=MFdYqEqsln&sig=v2BkECQcNVyipToe\\_2sTbBfj4dg&fbclid=IwAR00Oc1FN-2JBdZ2lvwSK1HZLqbjGk43lxQuhlomiv8iu8-O0y32fHJfKKE#v=onepage&q=ESTUPI%C3%91AN%20GAITAN%2C%20Rodrigo%20%E2%80%9CControl%20Interno%20y%20Fraudes&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qcO4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=ESTUPI%C3%91AN%20GAITAN%2C%20Rodrigo%20%E2%80%9CControl%20Intern%20y%20Fraudes&ots=MFdYqEqsln&sig=v2BkECQcNVyipToe_2sTbBfj4dg&fbclid=IwAR00Oc1FN-2JBdZ2lvwSK1HZLqbjGk43lxQuhlomiv8iu8-O0y32fHJfKKE#v=onepage&q=ESTUPI%C3%91AN%20GAITAN%2C%20Rodrigo%20%E2%80%9CControl%20Interno%20y%20Fraudes&f=false)

Mamani, A. (2015). Metodología para diseñar e implementar el marco integrado de control interno a partir de COSO III (versión 2013) para pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Bolivia (tesis de maestría). Universidad Mayor de San Andrés. Recuperado de <http://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/14543/TM->

[044%20METODOLOGIA%20PARA%20DISE%C3%91AR%20E%20IMPLEMENTAR%20EL%20MARCO%20INTEGRADO%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20A%20PARTIR%20DE%20COSO%20III%20%28VERSION%202013%29%20PARA%20PEQUE%C3%91AS%20Y%20MEDIANAS%20EMPRESAS%20%28PYMES%29%20DE%20BOLIVIA.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://books.google.com.pe/books?id=rMS4DQAAQBAJ&pg=PT115&dq=Mantilla+Blanco,+S.+(2013).+Auditoria+del+control+interno.+Bogot%C3%A1:+Ecoe+Ediciones.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8hrT8mNjeAhXFt1kKHbZLCMgQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Mantilla%20Blanco%2C%20S.%20(2013).%20Auditoria%20del%20control%20interno.%20Bogot%C3%A1%3A%20Ecoe%20Ediciones.&f=false)

Mantilla S. (2013). Auditoria del control interno en Bogotá. Recuperado de ([https://books.google.com.pe/books?id=rMS4DQAAQBAJ&pg=PT115&dq=Mantilla+Blanco,+S.+\(2013\).+Auditoria+del+control+interno.+Bogot%C3%A1:+Ecoe+Ediciones.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8hrT8mNjeAhXFt1kKHbZLCMgQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Mantilla%20Blanco%2C%20S.%20\(2013\).%20Auditoria%20del%20control%20interno.%20Bogot%C3%A1%3A%20Ecoe%20Ediciones.&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=rMS4DQAAQBAJ&pg=PT115&dq=Mantilla+Blanco,+S.+(2013).+Auditoria+del+control+interno.+Bogot%C3%A1:+Ecoe+Ediciones.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8hrT8mNjeAhXFt1kKHbZLCMgQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Mantilla%20Blanco%2C%20S.%20(2013).%20Auditoria%20del%20control%20interno.%20Bogot%C3%A1%3A%20Ecoe%20Ediciones.&f=false))

Meléndez J. (2016). Control interno para organizaciones. Chimbote. Recuperado de [http://utex.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH\\_CATOLICA/165/LIBRO%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20CON%20LOGO%20UTEX%20Y%20CODIGO%20DE%20BARRA%20-%20TERMINADO%20FINAL%202016%20SETIEMBRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://utex.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH_CATOLICA/165/LIBRO%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20CON%20LOGO%20UTEX%20Y%20CODIGO%20DE%20BARRA%20-%20TERMINADO%20FINAL%202016%20SETIEMBRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) Inventarios. 2005. párr. 28 Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publico/vigentes/nic/2\\_NIC.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publico/vigentes/nic/2_NIC.pdf)

Norma Internacional de Contabilidad 16 (NIC 16) Propiedades, Planta y Equipo. 2005. párr. 8 Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publico/vigentes/nic/16\\_NIC.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publico/vigentes/nic/16_NIC.pdf)

Price Water House Coopers (PWC) (2013). Control interno – Marco Integrado. Estados Unidos: COSO

Redondos Pollo brasa. Recuperado de <http://www.redondos.com.pe/producto/linea-pollo/pollo-brasa/>

Reyna.M (2013). Propuesta de implementación de un sistema de control interno y su incidencia en la gestión de la empresa constructora A&V Inversiones S.A.C del distrito de Trujillo periodo 2011. (Tesis para el grado de contador público). Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2371/reyna\\_marlee.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2371/reyna_marlee.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Decretó nacional 4238-1968 capítulo 28 Transportes. Recuperado de [http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/capitulo\\_xxviii\\_actualizado.pdf](http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/capitulo_xxviii_actualizado.pdf)

## ANEXOS



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ

#### FACULTAD DE CONTABILIDAD

#### ENCUESTA PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA V&C S.A.C

##### Datos Generales:

Cargo: \_\_\_\_\_

##### INSTRUCCIONES:

Sírvase colaborar con la siguiente encuesta aplicada al gerente, jefes de área y coordinaciones de distribución con la finalidad de aplicar el informe COSO 2013 para la evaluación del control interno de la empresa distribuidora V & C S.A.C

N°	ITEM	Bueno	Regular	Malo
1	¿Cómo califica las políticas de la empresa respecto al proceso de distribución?			
2	¿Cómo califica los valores establecidos en la empresa?			
3	¿Cómo considera la estructura organizacional y los niveles de autoridad y responsabilidad?			
4	¿Cuál es su calificación respecto a la identificación de eventos potenciales de riesgos por parte de la empresa?			
5	¿Cuál es su calificación en cuanto al conocimiento de la gerencia respecto a los actos no éticos ejecutado por el personal de su área?			
6	¿Cómo califica las respuestas de la gerencia ante la identificación de riesgos en el proceso de distribución?			
7	¿Cómo considera usted la eficacia de los controles existentes para el desempeño de las funciones en su área?			
8	¿Cómo califica los sistemas tecnológicos administrativos y contables establecidos por la empresa?			
9	¿Cómo califica el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia?			
10	¿Cómo considera el funcionamiento de los canales de comunicación entre áreas?			
11	¿Cómo califica la calidad de la información financiera emitida a la gerencia, a los accionistas y terceros?			
12	¿Cómo considera la supervisión del proceso de distribución de pollos brasa?			
13	¿Cómo califica el proceso de las rendiciones o liquidaciones de las cobranzas realizadas en el día?			
14	¿Cómo califica al proveedor de pollos brasa respecto a la calidad del producto?			
15	¿Cómo califica las características de los vehículos para que el pollo se conserve en buen estado durante la distribución?			



UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA  
DEL PERÚ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
CARRERA DE CONTABILIDAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES.

- 1.1 Apellidos y nombres del experto
- 1.2 Cargo e institución donde labora
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Eficiente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado			50%		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables			60%		
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología.		40%			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			50%		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad.			50%		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas.		70%			
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de la tecnología educativa.		40%			
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			60%		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			50%		
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.			50%		

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Están en proceso de elaboración.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

49%

Firma, post firma y cargo del validador

MINION CML UMERO

Lima, de 11 del 2018

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos de la Investigación	Variables	Dimensiones
<b>Evaluación del control interno en el proceso de distribución de pollos brasa de la Distribuidora V&amp;C S.A en el 2018.</b>	<b><u>Problema Principal</u></b> ¿Cómo se encuentra del control interno del proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V&C S.A.C en el 2018?	<b><u>Objetivo General</u></b> Evaluar el control interno del proceso de distribución de pollos brasa.	<b><u>INDEPENDIENTE:</u></b> Control interno	D1. Entorno de Control
	<b><u>Problema Secundario 1</u></b> ¿Qué políticas establece la gerencia para un adecuado ambiente de control en el proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V&C S.A.C en el 2018?	<b><u>Objetivo Específico 1</u></b> Evaluar las políticas establecidas por la gerencia para un adecuado ambiente de control en el proceso de distribución de pollos brasa.		D2. Evaluación de Riesgos
	<b><u>Problema Secundario 2</u></b> ¿De qué manera la evaluación de riesgos en el proceso de distribución de pollos brasa permite identificar y valorar riesgos de la distribuidora V&C S.A.C en el 2018?	<b><u>Objetivo Específico 2</u></b> Evaluar los riesgos del proceso de distribución de pollos brasa para identificar y valorar riesgos		D3. Actividades de Control
	<b><u>Problema Secundario 3</u></b> ¿Qué actividades de control existen en el proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V&C S.A.C en el 2018?	<b><u>Objetivo Específico 3</u></b> Identificar las actividades de control que existen en el proceso de distribución de pollos brasa.		D4. Información y Comunicación.
	<b><u>Problema Secundario 4</u></b> ¿Cómo influye la información y comunicación entre áreas vinculadas con el proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V&C S.A.C en el 2018?	<b><u>Objetivo Específico 4</u></b> Determinar la influencia de la información y comunicación entre áreas con el proceso de distribución de pollos brasa.		D5. Actividades de Supervisión
	<b><u>Problema Secundario 5</u></b> ¿De qué manera las actividades de supervisión fortalecen los controles del proceso de distribución de pollos brasa de la distribuidora V&C S.A.C en el 2018?	<b><u>Objetivo Específico 5</u></b> Identificar las actividades de supervisión que fortalecen el proceso de distribución de pollos brasa.	<b><u>DEPENDIENTE:</u></b> Proceso de distribución	D1. Distribución de pollos brasa
	<b><u>Problema Secundario 6</u></b> ¿Cómo el control interno en el proceso distribución de pollos brasa evita pérdidas económicas a la distribuidora V&C S.A.C en el 2018?	<b><u>Objetivo Específico 6</u></b> Demostrar que el control interno en el proceso de distribución de pollos brasa evita pérdidas económicas.		